

Herramientas para la Revitalización de Barrios Comerciales

Recomendaciones a partir de la experiencia: FIC Stgo_Lateral.

FIC
stgo_lateral



stg

GOBIERNO REGIONAL
METROPOLITANO DE
SANTIAGO



FIC
stgo_lateral

Proyecto FIC financiado por:



Proyecto desarrollado por el consorcio:

LABORATORIO CIUDAD
Y TERRITORIO **udp**
FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTE Y DISEÑO


Santiagoinnova[®]
CENTRO DE EMPRESAS Y NEGOCIOS



Diseño estratégico del proyecto:

RAC
FMO

Herramientas para la Revitalización de Barrios Comerciales



Manual Santiago Lateral 2016.

©Stgo_Lateral

De los contenidos: ©Andrés Ortega Maldonado, ©Consuelo Yávar Larraín (Estudio Racimo), ©Genaro Cuadros Ibáñez, ©Isabel Serra Benítez (Laboratorio Ciudad y Territorio Facultad de Arquitectura, Arte y Diseño Universidad Diego Portales).

Inscripción Registro Propiedad Intelectual N° 268129

ISBN: 978-956-314-364-5

FIC: Proyecto financiado por el Fondo de Innovación para la Competitividad del Gobierno Regional Metropolitano de Santiago.

Imágenes: ©José Antonio de Pablo.

Ilustraciones: ©Alonso Meléndez.

Corrección de Estilo: ©Isabel Amor Alfaro.

Se permite la reproducción de todos los textos con mención de la fuente.

Impresión: Quad Graphics Impresores.

Santiago de Chile, 2016.

Herramientas para la Revitalización de Barrios Comerciales

Índice

- Presentación Proyecto Stgo_Lateral
- ¿Qué puedo esperar de este manual?
- Definiciones Generales para estudiar un territorio

Cap 0 pág #26

Conceptos generales para la intervención de un barrio comercial

0.1 Enfoques de base para el desarrollo territorial

- 0.1.1** El Diseño Estratégico
- 0.1.2** Branding Territorial
- 0.1.3** Diseño de Servicios: ¿Qué es?
- 0.1.4** Aprender la ciudad: de las tácticas urbanas a un urbanismo pedagógico

Cap 1 pág #40

Preparándonos para la acción

1.1 Conformando un equipo de trabajo

- 1.1.1** La importancia del perfil multidisciplinario

1.2 Entrando en el territorio

- 1.2.1** Mapeo de actores relevantes
- 1.2.2** Estrategias de sociabilización
- 1.2.3** Entrevistas en profundidad: entendiendo la historia y las relaciones del territorio y sus actores

1.3 Estudios de base para comprender y cuantificar la complejidad del territorio

1.4 Análisis de experiencias nacionales e internacionales: Benchmark

1.5 Elaboración del diagnóstico y definición del problema

Cap 2 pág #78

Talleres participativos de Diseño Estratégico

2.1 Enfoque de los talleres

2.2 ¿Cómo diseñar, preparar, producir y sistematizar un taller de diseño participativo?

2.3 Nuestra experiencia: talleres en el contexto del proyecto: Stgo_Lateral

- 2.3.1** Taller 1: Co-Descubrimiento
- 2.3.2** Taller 2: Co-Creación (o Co-Ideación)

Cap 4 pág #130

Conclusiones y aprendizajes

4.1 Conclusiones y aprendizajes

Cápitulo 3 pág #96

Diseño de productos y servicios

3.1 Selección y validación del portafolio de productos por los actores

- 3.1.1** Identidad
- 3.1.2** Estrategia de turismo
- 3.1.3** Modelo de Gestión Asociativo: ¿qué es y por qué es importante?
- 3.1.4** Contratación de entidades expertas: ¿qué empresas o consultoras se necesitan para desarrollar este proceso?

3.2 Plan de medios para visibilizar el proyecto y sus productos

Referencias pág #143

Referencias Bibliográficas





La creación del Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC-R) del Gobierno Regional de Santiago, ha sido un gran salto para la innovación y el fomento en la región. El objetivo básico de este fondo es impulsar la innovación en PYMES a través del apoyo que puede brindar la investigación aplicada que realizan universidades y centros especializados. Un claro ejemplo de ello es este proyecto **Stgo_Lateral**.



El desarrollo de las PYMES constituye un gran reto. El mercado les exige un nivel de competitividad que por sus dimensiones les resulta complejo abordar y que exige del Estado un fuerte apoyo para la generación de innovación. Debemos entender estas mejoras no solo desde el desarrollo de la tecnología y de la optimización de la gestión, sino además desde la identidad social, donde cada persona, a partir de lógicas comunes, puede constituirse en un agente de cambio. Esto en cada rincón de la región, en sus distintos ámbitos y aspectos.

Desde su creación, las galerías comerciales del centro de Santiago han sido fundamentales para el funcionamiento del centro de la ciudad, constituyendo una versión castiza del Gran Bazar y facilitando la manutención de tiendas de tipo tradicional, donde en cada galería se van generando pequeños espacios identitarios que reflejan el carácter de la ciudad. Stgo_Lateral rescata estas herencias históricas, a través de la asociatividad de sus locatarios y de la revalorización de estos espacios comerciales, lo que sin duda es un gran avance.

Este manual explica y sistematiza los principales aprendizajes extraídos de esta experiencia, y se transforma en una herramienta para futuras intervenciones que permiten avanzar hacia estrategias de desarrollo local e integrado de barrios comerciales.

Hoy se cierra un ciclo que creemos constituye un importante aporte para sus beneficiados. Pero es solo un grano de arena para el inmenso desafío que este sector tiene, y que nosotros como Gobierno Regional hemos asumido como tarea preponderante.

Claudio Orrego Larraín
Intendente de la Región Metropolitana de Santiago.

Presentación

FIC Stgo_Lateral

Genaro Cuadros Ibáñez
Arquitecto
Director Laboratorio Ciudad y Territorio
Facultad de Arquitectura, Arte y Diseño
Universidad Diego Portales.



Presentación del proyecto FIC Stgo_Lateral

Estamos conscientes de que los barrios comerciales del centro histórico de Santiago aportan a la identidad de la ciudad y que, sin duda, en ellos confluyen historias, recuerdos, experiencias personales y colectivas que es preciso rescatar y poner en valor ya que nos pertenece a todos, a las generaciones pasadas y a las futuras.

Por eso creemos que son los diversos actores que se relacionan en estos espacios quienes deben hacerse parte de la revitalización, transformando y dando vida a su territorio.

Hoy es evidente que las galerías y pasajes comerciales de nuestro centro fundacional son uno de los atributos o bienes públicos más destacados, cuentan con un comercio singular en un espacio singular. Sin embargo, además de inexplorados, se encuentran en permanente deterioro físico y económico. Las repercusiones son múltiples. Se da el debilitamiento del tejido urbano del centro de la ciudad, desgaste de la calidad de vida al interior de las manzanas y empobrecimiento de una red comercial que provee una economía local, tanto por los productos que ofrece como por el trato directo con los usuarios.

Justamente para hacer frente a esta realidad y poner en valor estos espacios privados de uso público, como son las galerías, hemos desarrollado Stgo_Lateral, un proyecto de investigación e intervención territorial que toma como referencia algunas prácticas internacionales adaptándolas al contexto local diseñando un modelo que tiene un gran potencial para ser replicado dentro de la ciudad, la región e incluso otros países.

A raíz de esa replicabilidad es que hemos realizado este manual que busca facilitar los procesos de comprensión, diseño, habilitación y puesta en marcha de un modelo de gestión territorial, como lo es la revitalización de barrios comerciales centrado en usuarios, que responsabiliza y dota a la comunidad de las herramientas necesarias para transformar su entorno.

Este manual explica y sistematiza los principales aprendizajes extraídos de la experiencia de ejecución del proyecto Stgo_Lateral. Es un documento que tiene como objetivo fundamental ser una herramienta para futuras intervenciones que permitan avanzar hacia estrategias de desarrollo local e integrado de barrios comerciales.

Stgo_Lateral es un proyecto de revitalización urbana realizado a través del trabajo conjunto de un consorcio liderado por el Laboratorio Ciudad y Territorio de la Universidad Diego Portales, la Corporación de Desarrollo de Santiago (Cordesan), la Corporación Santiago Innova y, por supuesto, las comunidades de las galerías comerciales con que trabajamos. Es un proyecto que responde a la inquietud de la

Ilustre Municipalidad de Santiago por rehabilitar los pasajes y galerías comerciales del centro histórico de la comuna.

Financiado a través del Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC 2013) del Gobierno Regional Metropolitano de Santiago, Stgo_Lateral es para nosotros una vía de exploración que reúne metodologías de punta en investigación aplicada y una propuesta de modelo de transferencia tecnológica. Nos hemos basado en la articulación de la actividad comercial con la Estrategia de Turismo de Intereses Especiales (TIE), en el marco de la Estrategia de Innovación y Competitividad Regional.

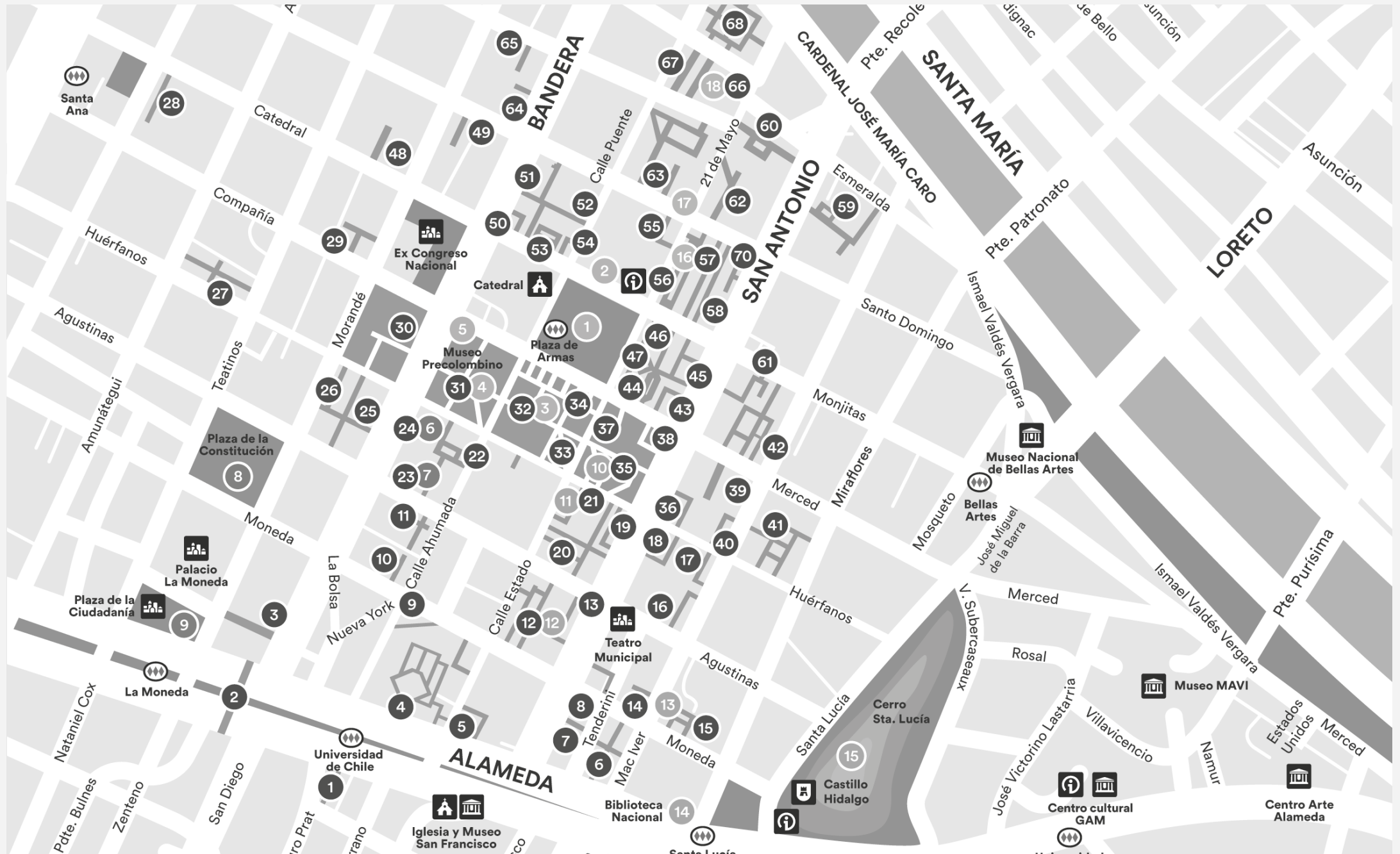
Cuando comenzamos este proyecto partimos con un estudio de referencias otorgadas por el municipio y dirigido por el Área de Asesoría Urbana en el que obtuvimos un catastro que identificó 74 galerías y pasajes que se encuentran en el centro histórico de la ciudad. Luego, el mismo municipio encargó un estudio para la elaboración de una estrategia y plan municipal de turismo que permitiera enfrentar el crecimiento explosivo de la actividad en la capital de Chile destino turístico, conocido como Plan Capital.

A los esfuerzos municipales se suman numerosos estudios académicos y proyectos de investigación que pueden ser consultados en la sección de bibliografía recomendada al final del manual. En estos trabajos se destaca el valor arquitectónico y patrimonial de las galerías comerciales, así como de su complejo entramado con la estructura de loteo inicial de la ciudad.

Sin embargo, hasta Stgo_Lateral ninguna investigación había abordado la función comercial de las galerías y la necesidad de articular en un modelo integrador de gestión e intervención del espacio privado de uso público, la actividad comercial de Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) y de la comunidad que da vida a las galerías.

Para el Laboratorio Ciudad y Territorio de la Universidad Diego Portales es natural colaborar en el diseño e implementación de estrategias de mejoramiento del centro de la ciudad de Santiago, ya que es uno de los principales lugares donde se desarrolla nuestra actividad docente y creativa. Es el espacio donde se genera la mayor y más diversa cantidad de interacciones y por ende lugar de aprendizaje, conocimiento e incidencia en la calidad de vida de sus habitantes y comunidades que nos acogen.

Genaro Cuadros Ibáñez
Arquitecto
Director Laboratorio Ciudad y Territorio
Facultad de Arquitectura, Arte y Diseño
Universidad Diego Portales.



¿Qué puedo esperar de este manual?

Este manual ha sido creado para quienes se interesen en desarrollar una experiencia similar a la de Stgo_Lateral, es decir, una intervención para revitalizar barrios comerciales. En este sentido, es un documento que busca ser un apoyo y una guía. Es por esto que se ha escogido una estrategia de narración que va de lo general a lo particular, entregando fundamentos teóricos para luego pasar a su aplicación en casos empíricos y experienciales.

Así, el **Capítulo Cero** desarrolla los fundamentos conceptuales básicos para alguien que quiera llevar a cabo una intervención territorial. El **Capítulo Uno** se hace cargo del proceso de inmersión en el territorio: cómo debe conformarse el equipo de intervención, cómo se mapea y sensibiliza a los habitantes, qué estudios de base se requieren para conocer en profundidad el espacio a intervenir, entre otros aspectos.

Una parte fundamental del proyecto, es la interacción con las personas que habitan el territorio. El **Capítulo Dos** muestra una serie de estrategias de acercamiento y co-creación que resultan fundamentales para el diseño de soluciones creadas en conjunto con la comunidad. Cuáles son estas soluciones y cómo gestionarlas, se revisa en el **Capítulo Tres**. Aquí se detallan algunos productos y servicios que pueden derivar de un proceso de esta naturaleza, como también algunas recomendaciones a la hora de licitar o contratar el desarrollo de estos productos. El **Capítulo Cuatro** recoge nuestros aprendizajes y conclusiones.

Para comenzar a leer este manual es preciso considerar una serie de términos y conceptos básicos con el fin de abordar un proyecto territorial de este tipo. La idea es acordar un entendimiento común de ellos, ya que nos acompañarán a lo largo de todo este documento.

Territorio

Si nos regimos por una definición técnica, territorio es una superficie geográfica terrestre, marítima, aérea o subterránea, que se relaciona con una o más personas mediante la demarcación de un espacio habitable, generando la noción de dominio territorial. En términos más simples, el territorio es un espacio complejo que se define por la relación entre un espacio determinado, su infraestructura física, y

las personas, organizaciones, naturaleza, identidad cultural, gobernanza, entre otros, que lo habitan o hacen uso de él. Un territorio puede ser a distintas escalas: un país, una región, una ciudad, un barrio, una plaza o espacio público.

El proceso de territorialización será, entonces, aquel donde se establecen límites para la apropiación de un territorio y, así cada territorio presenta características que lo hacen único. Cuando nos referimos a territorios administrativos, como por ejemplo una región o provincia, sus límites son protegidos con el fin de preservar el espacio que contienen desde una perspectiva de gestión. El territorio es habitado y controlado para transformarse de acuerdo a las necesidades de sus habitantes. Pero existen casos donde esos límites no calzan con las expresiones identitarias de un territorio específico o donde no existen límites predefinidos, sin embargo ciertas características comunes identifican a un territorio respecto a otros. En el caso de una galería comercial, por ejemplo, todas las singularidades y complejidades que presentan a pesar de su escala, nos permite entenderlos como un territorio similar a un barrio.

Barrios / Barrios comerciales

El barrio se constituye a través de la combinación entre la estructura física del territorio y las personas que lo habitan. El componente humano en esta definición produce una imprecisión en los límites de un barrio. De cualquier forma, un barrio es habitado por un grupo de individuos con características similares y se establece como la fase intermedia entre la ciudad y el individuo. La experiencia que define la relación con el territorio habitado es singular, generando tanto identidad como sentido de pertenencia. Esto produce una sensación de responsabilidad de las personas respecto al espacio habitado.

En el caso de un barrio comercial, la relación de identidad y responsabilidad se complejiza debido a que la gente no vive necesariamente en el barrio. Esto trae consigo dos resultados inmediatos: están determinados por un mayor flujo y actividades a nivel peatonal, a la vez que por una construcción de identidad más débil que la que se produce en los barrios no comerciales.

Existen distintos tipos de barrios comerciales (galerías, caracoles, malls, ferias, entre otros), los cuales pueden ser diferenciados por sus características, normas, modelo de gestión y forma de financiamiento.

Turismo

Corresponde a aquellos desplazamientos temporales y voluntarios de personas a lugares fuera de donde residen o trabajan. Estas personas se denominan visitantes. El turismo tiene una importancia social, cultural y económica ya que promueve la socialización de diferentes costumbres, poniendo en valor la tradición del lugar visitado. A la vez, aumenta el bienestar de la localidad al promover la inversión y disminuir las tasas de desempleo.

Existen distintos tipos de turismo a partir de la motivación, la temporalidad e incluso el nivel de gasto. Podemos nombrar al turismo tradicional, que se compone del visitante que busca playas y sol, atractivos en grandes ciudades, centros turísticos de lujo. Por otro lado, se encuentran los que se enfocan en la naturaleza, como el ecoturismo, agroturismo o turismo rural. Por último, existe el turismo basado en intereses especiales, dentro del cual se encuentra el turismo cultural.

La industria del turismo mundial ha tenido un crecimiento sostenido en el tiempo, tanto en cuanto a sus ingresos como respecto de los viajes/llegadas. Solamente el 2015 creció un 4,4%, llegando a los 1200 millones.¹

Esto demuestra de manera muy clara la creciente de demanda y competencia de los destinos mundiales por capturar a viajeros, lo que ha derivado en grandes esfuerzos y estrategias de los países, regiones y ciudades por resaltar cada uno de sus atributos tanto escénicos como culturales.

En esta misma línea, los territorios han debido entender la importancia de comunicar lo propio con el objeto de ser “elegidos” como destino durante la visita.

En la comuna de Santiago Centro, el turismo es impulsado a través del Plan Capital, ejecutado por la Corporación para el Desarrollo de Santiago, Cordesan. Éste se encarga de potenciar los polos de interés cultural, comercial y gastronómico ubicados principalmente en el centro histórico y en los barrios tradicionales. Cada región o comuna presenta su propia estructura de gobernanza respecto a temas turísticos, y al mismo tiempo, la existencia de una estrategia de turismo. La idea es hacer conversar las estrategias respecto a estos barrios comerciales con las del territorio donde está inscrita.

Patrimonio

Entendemos como patrimonio «el conjunto de bienes culturales y naturales, tangibles e intangibles, generados localmente, y que una generación hereda / transmite a la siguiente con el propósito de preservar, continuar y acrecentar dicha herencia». ²

1. Organización Mundial del Turismo, Las llegadas de turistas internacionales suben en 2015 un 4% hasta el récord de 1.200 millones, <http://media.unwto.org/es/press-release/2016-01-18/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suben-en-2015-un-4-hasta-el-record>.

El Patrimonio se sub-clasifica, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, en diversos patrimonios con la finalidad de agrupar los distintos tipos de bienes y facilitar su estudio y tratamiento. Así, existe el patrimonio cultural, natural, tangible e intangible, mueble e inmueble.³

El cuidado y valorización del patrimonio es esencial en la construcción identitaria de una sociedad, como para la memoria y experiencia social de un pueblo. El patrimonio es determinante para definir el relato identitario de una comunidad y, en este sentido, es definitorio para la interpretación del pasado y la construcción de su futuro.

En relación a las galerías comerciales del proyecto Stgo_Lateral, se genera una experiencia particular de la cultura comercial del centro de Santiago. Se trata de una práctica marcada por su valor patrimonial y, por lo tanto, tiene una importancia tanto material como inmaterial que es altamente destacable, transformándose en un activo único de desarrollo social, económico y humano.

Modelo Asociativo

¿Por qué hablamos de Modelo Asociativo? Creemos firmemente que en este tipo de proyectos, donde interactúan personas, sistemas y territorio con un objetivo de desarrollo comercial, la capacidad de asociarse es clave.

Para entender este concepto debemos entender el término asociatividad que tiene por objetivo dar relevancia a las relaciones que se producen entre organizaciones comunitarias y que producen confianza y solidaridad, siendo una motivación para ser parte de la comunidad. Por lo tanto, entendemos como modelo asociativo al ejercicio de identificación de socios o actores que participan en el trabajo para la obtención de un objetivo común. Además de la identificación, el modelo asociativo reconoce y genera una red de interrelaciones entre los distintos socios, lo que permite entender cómo se relacionan entre sí y establecer un modelo para operar en conjunto.

En el caso de los barrios y galerías comerciales, actúan tres tipos de actores: los locatarios, los administradores y los dueños. Las relaciones entre los actores determinan la comunidad y la forma en que actúan.

2. Georgina DeCarli, Un Museo Sostenible: Museo y comunidad en la preservación activa de su patrimonio (Costa Rica: Oficina de la UNESCO para América Latina, 2006).

3. Fundación ILAM, Los diversos patrimonios, <http://www.ilam.org/index.php/es/programas/ilam-patrimonio/los-diversos-patrimonios>

Capital Social

Entre los científicos sociales actualmente existe consenso en torno a la idea de que actuar en grupo permite a los individuos obtener más ventajas que las que podrían alcanzar si actuaran de forma individual. Con el objeto de explicar cómo ese fenómeno es posible, surge el concepto de Capital Social. Los orígenes de dicho concepto se remontan a la década de los '80, a partir de los estudios que se realizaron en ciencia política y sociología con el fin de comprender el desarrollo de las sociedades. Investigadores como James Coleman (1988) y Robert Putnam (1993) sostuvieron que el desarrollo de las sociedades se explica no solo a partir de su capital económico (elementos económico-tecnológicos) y humano (conocimiento y habilidades), sino también en función de la fortaleza de los vínculos sociales.

No existe una definición universalmente aceptada de capital social, sin embargo, es posible admitir que el concepto emerge a partir de una analogía con la noción de capital económico, es decir, con los elementos monetarios o tecnológicos que se utilizan para la obtención de otros beneficios. Del mismo modo que el capital económico, el capital social es empleado por los individuos para acceder a ciertos bienes, sin ser un bien en sí mismo. En ese sentido, corresponde a una capacidad, que permite a los individuos la consecución de bienes que difícilmente obtendrían por otros medios.

Lo que distingue al capital social de otros tipos de capital es que funciona mediante vínculos sociales. Se dice que alguien utilizó su capital social cuando recibió la cooperación de su red de contactos (parientes, amigos, colegas, etc.) para alcanzar un objetivo. Lo importante es que para que esa red pueda funcionar es fundamental que exista confianza entre los involucrados y que las relaciones entre estos sean recíprocas. Robert Putnam, lo describe de este modo: «el capital social son los aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza que permiten la acción y la cooperación para beneficio mutuo»⁴. Así, el capital social será escaso en un contexto social donde la confianza entre los individuos sea limitada y la reciprocidad se encuentre, más bien, ausente.

En relación al tema que nos convoca, cabe afirmar que la capacidad para revitalizar barrios y espacios comerciales oscila en función de los niveles de capital social. Las posibilidades que tenga un conjunto de vecinos para convertir a su barrio en un mejor lugar o de un grupo de locatarios para posicionar a su espacio comercial, se verán incrementadas si entre ellos existen altos niveles de asociación, fundados en vínculos recíprocos sobre la base de la confianza.

4. Robert Putnam, "The prosperous community. Social capital and public life", The American prospect, volumen 4, (1993): 35-42

Seguridad

¿Por qué hablar de seguridad? Desde nuestra experiencia, es un tema que emerge en cada actividad o reunión entre actores, transformándose sin querer en un vector crucial, sobre todo para los locatarios, quienes son los que están por decirlo de algún modo, en una situación de mayor vulnerabilidad física y/o económica.

La seguridad ciudadana se vincula con el conjunto de sistemas de protección de la vida y los bienes de los ciudadanos antes riesgos y amenazas provocados por agentes externos. A su vez, se relaciona con los valores sociales de respeto a la vida y la integridad física, al patrimonio de los otros y al libre funcionamiento económico, político y social, todos necesarios para el adecuado y normal funcionamiento de la sociedad.

En el ámbito del barrio comercial, la seguridad se reconoce en torno a la ausencia de delincuencia y del temor a ella; es decir, la inseguridad ciudadana se restringe a las amenazas a las personas y a los bienes derivadas de la actividad delictiva.

Ahora, al mismo tiempo es un concepto complejo y polémico. En general, la primera reacción es la de poner guardias y cámaras, lo cual está bien si forman parte de una estrategia integral, pero si no es así, tiene pocas posibilidades de solucionar el problema de raíz. Creemos que la asociatividad juega un rol fundamental, así como el diálogo fluido con autoridades y otros actores del barrio: un barrio de alto capital social es un barrio más robusto y menos vulnerable.



Capítulo 0

Conceptos Generales para la Intervención de un barrio comercial





0.1

Enfoques de base para el Desarrollo Territorial

¿Cómo empezar? Hay distintas maneras de aproximarse a un proyecto de intervención territorial, como lo es la revitalización de un barrio comercial. Sin embargo, lo primero es entender que un territorio es un sistema complejo y que la clave para el éxito de un proyecto realizado en él, está en integrar la mayor cantidad de visiones posibles sobre la zona en cuestión. Es por esto que entran en juego los aportes de múltiples disciplinas.

Tradicionalmente ha sido la arquitectura y el urbanismo las que han impuesto una visión sobre un territorio. Con el tiempo, la colaboración con las ciencias sociales ha dado buenos frutos. Al mismo tiempo, se han sumado perspectivas más técnicas que han enriquecido el acercamiento, haciendo evidente que es necesaria una visión que sea capaz de integrar de un modo **holístico** los principios y productos que cada disciplina aporta. Es aquí donde aparece el diseño como una mirada integradora, específicamente el Diseño Estratégico.

Holístico

Se refiere a una postura metodológica que trata los sistemas y sus propiedades (ya sean físicos, biológicos, sociales, económicos, mentales, lingüísticos, etc.) de manera integral. Busca integrar y considerar los variados puntos de vista que nos pueden ayudar a entender un tema en su conjunto, no sus partes por separado.

0.1.1

El Diseño Estratégico

Como definición, nos acomoda la propuesta por el Helsinki Design Lab: «Cuando uno tradicionalmente piensa en diseño, piensa en soluciones limitadas: un producto, un edificio o un logo. El Diseño Estratégico aplica algunos principios tradicionales de diseño a desafíos complejos a gran escala o sistémicos, tales como servicios de salud, cambio climático o educación. Se reformula como es la aproximación y enfoque a un proyecto, identifica oportunidades de intervención y ayuda a desarrollar soluciones resilientes y enfocadas en las necesidades reales de los usuarios».⁵

5. Helsinki Design Lab, What is strategic design?, The Finnish Innovation Fund Sitra, <http://www.helsinkidesignlab.org/pages/what-is-strategic-design>.

Concretamente el Diseño Estratégico tiene tres principios de aplicación:

a. Integración: propone puntos de vista holísticos, lo que requiere del trabajo de equipos multidisciplinares.

b. Visualidad: se apoya en herramientas visuales y de comunicación para abordar complejidades que otras disciplinas más duras o abstractas no son capaces de abordar.

c. Acompañamiento continuo: no es solamente una idea creativa, también contempla un proceso que tiene que ser llevado a cabo. El Diseño Estratégico se hace cargo de todo el proceso, desde la generación de ideas hasta la implementación.

En el caso de proyectos territoriales, la aplicación práctica de los principios de Diseño Estratégico se da, sobre todo, desde la **visión sistémica** que plantea al momento de abordar un desafío. Facilita la gestión de las complejidades, por ejemplo, la interacción de las distintas capas de un territorio, como personas, sistemas, identidades y emociones, entre otros.

El Diseño Estratégico es una herramienta clave para entender y para gestionar la complejidad de un territorio tomando en cuenta todos sus componentes desde una mirada sistémica.

Ahora, ¿cómo lo llevamos al desarrollo de barrios comerciales?

Diseño Estratégico como herramienta para el desarrollo local

Desarrollo local se entiende como «un proceso colectivo de innovación territorial, con una perspectiva durable en el tiempo. Está relacionado a un territorio específico, organiza en redes a actores privados y públicos, la sociedad civil y los habitantes, y los orienta a todos en una cultura de diseño comunitario, cuyo propósito es el bienestar económico, social, ambiental y cultural, enfocado en el ser humano».⁶

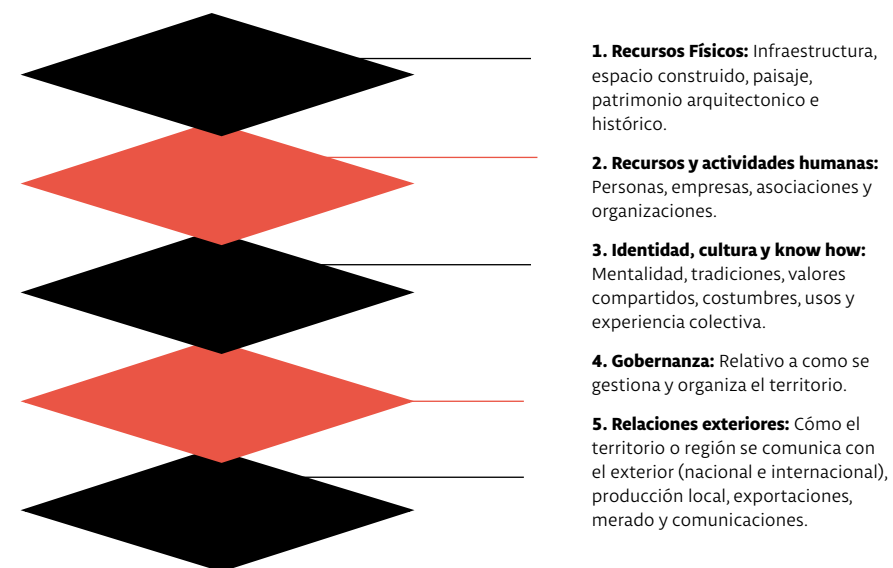
Del concepto de Diseño Estratégico nace la idea de que puede favorecer a dicho desarrollo local, que tiene como foco el **Capital Territorial** y fue conceptualizado por la investigadora del Politécnico de Milan, Beatrice Villari como el ejercicio de «promover, facilitar e implementar procesos con el fin de detonar y favorecer innovación a nivel local a través del diseño de artefactos materiales e inmateriales por medio de un proceso de creación colectiva o co-creación».⁷

Visión Sistémica:

Cuando cada elemento está relacionado con la totalidad de un sistema. No se imagina, ni se trabaja con cada elemento por separado, sino que se entiende como un conjunto de elementos con interrelaciones entre sí, y que dan cuerpo a un sistema.

Cuando hablamos de Capital Territorial nos referimos a la combinación de elementos materiales e inmateriales que dispone un territorio determinado. En consecuencia el capital que tenga un territorio no tiene por qué coincidir con el capital que tenga otro. Sin embargo, el Capital Territorial puede ser reconocido al convocar a todos los elementos que forman la riqueza del territorio: actividades, paisajes, personas, patrimonio, experiencia, *know how* y otros. Así, es preciso identificar elementos específicos que pueden ser valorizados en un territorio.

Capas del Capital Territorial (Beatrice Villari, 2012)⁸



0.1.2

Branding Territorial

Tal como hemos mencionado anteriormente, un barrio cuenta con características socio-culturales, arquitectónicas, de lenguaje, de costumbres que definen su identidad, o su “carácter”. En el caso de los barrios comerciales, se consideran además otros factores como, por ejemplo, las características de la oferta de productos y servicios que presentan. Así, aparecen barrios gastronómicos (por ejemplo, el Barrio Bellavista en Santiago), o el Barrio Victoria, con una gran concentración de tiendas de zapatos, San Diego con las bicicletas, entre otros. También hay casos en que esta identidad está determinada por íconos urbanos como lo es el barrio que está rodeando al Mercado Cardonal en Valparaíso.

6. LEADER Program, Liaisons entre actions de développement de l'économie rurale. (EU, Decoster 2000).

7. Beatrice Villari, Design per il territorio. Un approccio community centred (Milan: Franco Angelini, 2012).

8. Ibíd.

Esta mezcla de atributos tangibles e intangibles pueden simbolizarse en una imagen o marca común que, si es gestionada bajo una estrategia adecuada, tiene el potencial de generar valor y diferenciación entre un barrio y otro. Esta aproximación, impulsada principalmente por la competitividad de las industrias turísticas, generó el nacimiento del concepto de marca o Branding Territorial. El fin es diferenciar y resaltar ciertos valores que son específicos a un territorio. Esto se efectúa a partir de esfuerzos conjuntos de una serie de actores públicos y privados, en la mayoría de los casos, o de modo **bottom-up** entre otros.

Si hablamos del proceso histórico del Branding Territorial existen algunos hitos que marcan un antes y un después en el modo en que ciudades, regiones o países comunican sus propuestas de valor. Algunos ejemplos son el concepto y diseño de Milton Glasser para el ya clásico I love NY, el caso de Barcelona, a través de las Olimpiadas del año 1992 y, a nivel sudamericano, las estrategias de branding territorial de Perú, que integran narrativas multicanal: logo, relatos, videos, redes sociales, activaciones temporales, y que su éxito está basado en que las personas se identificaron con los atributos que esta marca ofrecía. Así, es bastante usual ver una apropiación espontánea de la marca por parte de las personas comunes y corrientes.

Actualmente existen una gran cantidad de casos de interés a distintas escalas, desde barrios y asociaciones de comerciantes que se organizan para construir una identidad común, a ciudades, regiones y países que diseñan estrategias multisectoriales para intentar competir y apropiarse de conceptos como el de “innovación”, “la ciudad inteligente”, el “barrio cultural”, entre otras.

En el caso de los barrios comerciales, existen un sinnúmero de experiencias que vale la pena revisar. En Santiago tenemos el caso del Barrio Italia y Barrio Esmeralda, que revisaremos en detalle en el Capítulo 1. La mayoría de estos casos se expresa como producto en proyectos de desarrollo de identidad corporativa (el logo o isotipo del barrio), en la aplicación de esta identidad, en elementos gráficos exteriores (pendones, banderas, posters), merchandising (bolsas, poleras, chapitas entre otros) y otros elementos en medios digitales (web y redes sociales).

Además, son parte de las formas de Branding Territorial los eventos de activación como: el Día del Patrimonio, festividades, concursos, ferias, desfiles de moda y otras activaciones temporales más experimentales. En el Capítulo 3 veremos en detalle el caso de Stgo_Lateral y sus productos.

Bottom-up

Este concepto se refiere a una iniciativa que surge desde las bases, o “desde abajo”. No son iniciativas que se dictan “desde arriba” o porque una persona las ordena, sino que los gestores de la iniciativa son los mismos los protagonistas del territorio. Esto puede ser aplicado a una política pública, una reunión vecinal, o cualquier iniciativa comunitaria.

La clave a considerar cuando hablamos de Branding Territorial es entender bien los atributos a resaltar (qué), al usuario al cual vamos a dirigir nuestros esfuerzos comunicacionales (para quién), ya que a partir de él vamos a definir nuestra estrategia (cómo y cuándo). Es trascendental que siempre tengamos en cuenta la consistencia de nuestros productos es decir, que lo que hagamos se enmarque dentro de una estrategia integral, que considere la mayor cantidad de elementos bajo el mismo concepto. Así, todos los productos que se generen dialogan en el mismo lenguaje y hagan sentido a las personas que habitan el territorio, lo cual robustece la marca y evita confusiones.

Los productos resultantes de un proceso de Branding Territorial, se pueden dividir en dos tipos:

1. Productos, acciones y servicios que buscan revalorizar un territorio.
2. El Modelo Asociativo o la articulación de redes que se necesitan para que un territorio se organice y logre fijar tanto una imagen como un discurso unificador.

0.1.3

Diseño de Servicios: ¿Qué es?

De acuerdo a la la economista Xènia Vilàdas la definición de servicios se contextualiza de la siguiente manera: «Una casa es un bien físico que tiene un valor contable, que se aprecia o se deprecia, pero que sigue formando parte de nuestro capital, de nuestro patrimonio; si la vendemos, pasará físicamente a formar parte del patrimonio del comprador. Para mantener la casa en buen estado tenemos que contar con electricistas, fontaneros, pintores, carpinteros, etc. Al pagar las facturas que nos presentan, no adquirimos la titularidad de ningún bien, sino que remuneramos el tiempo y conocimiento que han dedicado a la mejora de alguno de los nuestros, en este caso: una instalación eléctrica, un grifo que goteaba o la reja oxidada de un balcón. Todos esos oficios no venden nada sino que prestan sus servicios. De la misma forma, podemos solicitar servicios personales (al quiropráctico o al peluquero), servicios jurídicos (al abogado, al procurador o al notario), de restauración (en bares, cafeterías y restaurantes), de ocio (en el cine, en el parque de atracciones o en los juegos del computador) o bien servicios públicos (la enseñanza, la sanidad, el orden público, la limpieza o el alumbrado). Tal como lo hacemos las personas, las empresas también contratan proveedores de servicios: de mantenimiento, de asesoramiento legal, de transporte o de logística, de seguros o servicios bancarios, que contribuyen a configurar a su propia oferta de productos y a hacerla llegar a sus clientes»⁹.

9. Xènia Vilàdas, El Diseño a su Servicio: Como mejorar una idea de negocios con la ayuda de un diseñador (Barcelona: Index Book, 2010).



Ejemplo de Branding Territorial e Identidad para la ciudad de Porto en Portugal. Para ver más: <https://www.behance.net/gallery/19950165/Porto-City-Identity-and-Branding-Proposal>

Otro caso de ejemplo puede ser el del teléfono móvil. Si bien podemos comprar el aparato, éste no sirve de nada si no contratamos un proveedor de telefonía móvil. Acudimos a una una empresa de telecomunicaciones yendo a una sucursal, visitamos un sitio web o llamamos a una operadora y contratamos un servicio con características determinadas. Solamente en ese proceso interactuamos con una serie de **puntos de contacto** de un servicio entre cliente y empresa que, a pesar de ser en su mayoría intangibles, han requerido de un diseño previo. Desde cómo encuentro la información que necesito, a la experiencia de compra en la oficina de ventas, pasando por las características del servicio contratado, el servicio técnico y de post-venta, las distintas ofertas complementarias (bolsas de minutos, entradas al cine), forman parte del diseño de una oferta de servicios.

Este enfoque es algo que ha ido en alza en los últimos años, sobre todo gracias a la tecnología e Internet, y se prevé que en el futuro las economías basadas en servicios sean las predominantes en casi todos los países desarrollados o en vías de serlo.

Puntos de contacto

Cuando cada elemento está relacionado con la totalidad de un sistema. No se imagina, ni se trabaja con cada elemento por separado, sino que se entiende como un conjunto de elementos con interrelaciones entre sí, y que dan cuerpo a un sistema.

Backstage

En este caso, se refiere a todo lo que está "detrás del escenario". Esto quiere decir todo lo que ocurre en un servicio y que el cliente/usuario no necesariamente ve o interactúa. En la misma cafetería correspondería a lo que ocurre en la cocina, la administración del negocio, los proveedores, etc.

Onstage

En diseño se utiliza este término para representar todas las acciones y elementos con los que el usuario y/o cliente interactúa experiencialmente o "en el escenario". En el caso de la cafetería, corresponde al interiorismo del local, sus mesas y espacios para sentarse, el mesón donde se exhibe y se eligen los productos, donde se paga, los meseros y cajeros etc.

Teniendo claro los servicios y las diferencias entre los bienes físicos v/s servicio, podemos ejemplificar el Diseño de Servicios en relación a lo territorial, imaginando que hay dos cafeterías, una al lado de la otra. Ambas sirven los mismos productos, a los mismos precios. El diseño de servicios es lo que hace que un cliente opte por entrar en una cafetería por sobre la otra. En la cafetería "A" explican sus productos de manera visual, la buena disposición de sus meseros hace que experiencia de compra sea más fluida. Además, se han dado cuenta de que la mayoría de sus clientes va al café a trabajar por lo que integraron Internet inalámbrica y enchufes en todas sus mesas. Por otro lado, tienen una activa presencia en redes sociales donde van agregando promociones todos los días, mientras suben fotos de sus clientes más fieles. Por lo que podemos ver, la cafetería "A" ha diseñado la experiencia de compra pensando en sus clientes y entendiendo que esto va mucho más allá de solamente tener un logo: es indispensable hacerse cargo de todos los **puntos de contacto** entre el cliente y la cafetería dentro de la experiencia de servicio.

El diseñador de servicios explorará, en terreno, cuáles son las características que definen el servicio de un negocio. En el caso de la cafetería, se dedicará a analizar toda la experiencia **backstage** (detrás del escenario) y **onstage** (en el escenario): el mesón de atención y donde se sientan los clientes es el onstage, mientras que la cocina y oficinas de administración es el backstage. Allí observará a los clientes, a los empleados del mesón, a los cocineros, a los dueños, conversará con ellos y tomará nota de todos los detalles de sus interacciones. Luego vaciará toda esta información en el instrumento principal del diseño de servicios: el **blueprint** o plano del servicio.

El plano de servicio integra todas las variables que componen el servicio. En el caso de la cafetería integra los clientes, los espacios, los productos, las interacciones físicas y digitales, todos los puntos de contacto, en un rango de tiempo definido, desde el pre-servicio, el servicio y el post-servicio.

Considerando la revitalización de barrios comerciales, el diseño de servicios puede ser una muy buena aproximación para agrupaciones de tiendas que comparten accesos y otros puntos de contacto, de modo de construir una experiencia común que sea significativa y fluida para los clientes, generando fidelización respecto a sus negocios.

0.1.4

Aprender la ciudad: de las tácticas urbanas a un urbanismo pedagógico

«Debemos comprender la naturaleza histórica de la ciudad y distinguir, entre sus funciones originales, las que han surgido de ella y las que aún pueden manifestarse».¹⁰

La ciudad es el resultado de sus múltiples interacciones que en forma constante reorganizan el espacio público y privado en distintos niveles, y a través de múltiples actores, que poseen diversos niveles de influencia para gobernar. A eso desde los griegos lo hemos llamado la *polis* es decir la ciudad, y a su capacidad de definir su organización y negociar, la política.

La forma de proyectar y diseñar la ciudad —hasta recientemente— se jugaba en la omnipotencia del mercado o el Estado, que amparados en las cifras, definían una forma de comprender el hacer ciudad. La dificultad de hoy es que nadie posee necesariamente todos los conocimientos sobre un territorio, y es probable que quienes interactúan en él cotidianamente, sus habitantes, —sean usuarios o residentes—, posean una parte insustituible de ese conocimiento que es fundamental para tomar decisiones y gobernar la transformación de la ciudad.

Organizar un espacio urbano desde abajo, desde los intereses de las comunidades plantea múltiples desafíos, de innovación, animación y participación, pero también políticos, de poder y negociación. Podemos utilizar algunas tácticas urbanas breves como acciones de corto plazo con el objetivo de animar el espacio público. Sin embargo, el verdadero cambio se produce cuando logramos conectar la acción y reflexión, enseñar desde la experiencia de una comunidad determinada las capacidades propias o atributos preexistentes en un territorio, que pueden ser activos para el desarrollo local para aprender y crear las formas de su gobernanza.

Ser efectivos requiere dejar instalada capacidades “políticas” en los actores involucrados, es decir, dejar capacidades para leer y aprender del territorio en disputa, y herramientas para negociar un futuro compartido. Es lo que podemos denominar como capacidades cognitivas para la actuación de los actores de forma constructiva

y transformadora, y capacidades pedagógicas para un tipo de urbanismo que sume a la participación ciudadana en la toma de decisiones, la colaboración y creatividad en torno a lo común no solo como transacción sino como proyecto.

Un elemento básico para el éxito de una comunidad es el proceso de construcción de la visión compartida de su territorio. Para poder negociar el espacio y su futuro es preciso saber lo que está en disputa y enseñar a identificarlo a quienes conviven y comparten un mismo espacio. ¿Cómo consensuarlo?, ¿cómo disputarlo?, ¿cómo ganarlo? Y, cuando se gana, ¿cómo gobernarlo? son las preguntas fundamentales a realizar.

Elaborar una visión compartida en territorios con vocación comercial es un poco más complejo. En el ámbito de la competencia comercial la disputa por los flujos de personas y potenciales compradores constituye la naturaleza de la actividad básica de subsistencia del mismo territorio. La ausencia de un “gestor” o de un modelo de asociación entorpece la toma de decisiones colectivas que define las acciones básicas de organización del espacio.

La ciudad es un resultado a la vez que un objetivo, es un proceso a la vez que un proyecto individual y colectivo. Representa la divergencia de intereses y no hay atajos para su éxito, en ella debemos convivir y realizar nuestros proyectos y sueños y para ello debemos negociar nuestro espacio con nuestras mejores habilidades y herramientas.

10. Lewis Mumford, *La Ciudad en la Historia: Sus Orígenes, Transformaciones y Perspectivas* (Nueva York: Harcourt, Brace & World, 1961).



Capítulo 1

**Preparándonos
para la acción**





1.1

Conformando un equipo de trabajo

Como lo hemos visto anteriormente los proyectos territoriales en barrios comerciales son complejos y multivariables, es decir, confluyen múltiples disciplinas y conceptos en el desarrollo de los mismos. Es por esa razón que, a continuación, presentamos una serie de sugerencias respecto a la conformación de un equipo operativo que se haga cargo de la gestión en el territorio y de la articulación de los requerimientos de consultoras o profesionales externos que apoyen en el proyecto.

1.1.1

La importancia del perfil multidisciplinario

Dada la naturaleza multivariable de un proyecto de esta índole, donde confluyen diversos problemas sociales, es necesario conformar un equipo de trabajo que sea capaz de contemplar cuantas dimensiones sea posible identificar y es muy importante considerar la contratación de asesores expertos en materias específicas si es necesario, ya que naturalmente van a existir temáticas que para hacer un buen trabajo requieren de la participación de un experto. También se sugiere que entre las personas que integren el equipo de proyecto se encuentren representantes de las instituciones relevantes para el territorio, como municipalidades, corporaciones de desarrollo, juntas de vecinos, gremios u otros.

Para lograr esta configuración, se sugieren los roles mínimos necesarios, independiente de la cantidad de personas que los desarrollen.

Jefe de proyecto: es un profesional con experiencia en gestión de comunidades, con conocimientos en administración de recursos y conocimientos básicos del funcionamiento del Estado. Debe tener dominio de ciertas nociones del diseño de servicios, independiente de la disciplina de donde provenga. Idealmente debe tener dedicación completa en el proyecto y estar encargado de coordinar a todos los actores involucrados. Tiene que tener liderazgo en la gestión de proyectos comunitarios.

Gestor Social-Territorial: es quien está en permanente contacto con el territorio. Es un profesional del área social con formación en desarrollo comunitario y experiencia en gestión de instituciones públicas, elaboración de proyectos sociales, re-

solución de conflictos, liderazgo, etc. Es muy importante que quien lidere este rol, tenga a su cargo la sistematización del proceso. Es decir, que lleve un registro ordenado y público del proceso: pasos, etapas y actores, con el fin de otorgar jerarquías a los diferentes elementos, tener documentado la evolución, y para que otros puedan integrarse y comprender el proyecto y pueda ser un caso de estudio y referente para otros proyectos del tipo.

Gestor Comercial-Emprendimiento: profesional del área comercial con conocimientos en administración, formación y experiencia en gestión comercial de comunidades y elaboración y postulación de proyectos. También debe tener habilidades blandas, como liderazgo y resolución de conflictos porque debe transformarse en un actor valorado y respetado por todos los otros actores.

Encargado de Comunicaciones: profesional del área de comunicaciones que tenga experiencia en gestión de prensa y generación de contenidos. Que entienda las dinámicas barriales y las redes de interacción de influencias de estos territorios. Tiene que conocer los medios locales y tener llegadas tanto a las instituciones públicas y privadas relacionadas, como a todos los actores claves del proyecto/territorio. Debe trabajar alineado con todo el equipo, sobre todo el Jefe de Proyecto.

En el caso de Stgo_Lateral, el equipo gestor se conformó en la formulación del proyecto para postular al Fondo FIC, con el cual se financió el proyecto. Conformamos un consorcio liderado por el Laboratorio Ciudad y Territorio de la Universidad Diego Portales, Stgo Innova y Cordesan. Los roles se asumieron de la siguiente manera:

- **El laboratorio Ciudad y Territorio** (Jefe de Proyecto) estuvo a cargo de la coordinación general, el marco conceptual y metodológico del proyecto, además de los estudios de base y el diseño de servicios que acompañó el proceso completo.
- **Cordesán** (Gestor Social-Territorial) estuvo a cargo del estudio socio-comercial y, de la relación institucional con los tres principales grupos de actores: locatarios, administradores y dueños. Fueron los representantes de la Ilustre Municipalidad de Santiago en el proyecto y también de la estrategia de turismo, uno de los ámbitos de acción que tenía el proyecto.
- **Stgo Innova** (Gestión Comercial-Emprendimiento) estuvo a cargo del diseño y puesta en marcha de una experiencia piloto de Modelo de Gestión Asociativo (actores y territorio). Su misión fue implementar talleres de innovación, que permitieran a los locatarios de las galerías seleccionadas contar con herramientas fundamentales para la conexión de su negocio con las ideas de innovación más recientes. Además, se responsabilizaron de la incorporación de estas ideas en la realidad práctica de los negocios.

- El rol del Encargado de Comunicaciones fue asumido entre todas las instituciones socias de proyecto. Un aprendizaje importante al respecto, es que subestimamos inicialmente el rol de las comunicaciones al pensar que podíamos hacer una gestión conjunta. Cuando las responsabilidades se reparten entre muchos, cuesta que quede claro quién es responsable de qué. Así, las responsabilidades se diluyen y las tareas no se concretizan. El trabajo de comunicaciones es muy intenso en este tipo de proyectos y debe centralizarse en un profesional.

Para que un proyecto de revitalización territorial funcione es clave establecer vínculos con otros actores de interés. El equipo gestor del proyecto necesita establecer ciertas alianzas, ya sea sumar a socios claves como parte permanente del equipo o como alianzas esporádicas por temas específicos. En este ítem entran todas aquellas organizaciones de la sociedad civil o instituciones públicas o privadas que tengan alguna relación con el espíritu de lo que estamos desarrollando. Por medio de estas alianzas no solo se difundirá nuestro trabajo, sino que también nacerán nuevas posibilidades de participación donde se incluyan a otros agentes afines, lo que robustecerá el proyecto y lo hará ver más grande y consolidado.

Generalmente el acercamiento siempre responde a la lógica de la colaboración donde la unión está mediada por el interés sobre un tema. En este sentido y en proyectos de escala barrial una buena recomendación es acercarse a los municipios, juntas de vecino, sindicatos y organizaciones afines. Ellas no solo podrán actuar como promotoras de su trabajo, sino que también pueden ser aliados y participantes activos a la hora de organizar actividades que requieran llamar la atención de una audiencia mayor. En esta materia es muy importante entender que mientras más aliados se sientan parte del proyecto, éste logrará un mayor impacto.

Estas alianzas tienen principalmente dos ejes:

- La gestión operativa y la difusión.
- Convocatoria del proyecto.

Si hablamos de la gestión operativa, es clave que dentro del equipo y como aliado muy cercano esté la municipalidad del sector, ya sea a través de su corporación de desarrollo u otro departamento. Sin ellos será muy difícil emprender un proyecto de esta índole.

También es importante contar como aliados a la asociación gremial de comerciantes, si es que existe, o, en su defecto, a alguna organización similar. Si es que no existe ninguna organización formal aún en el territorio es clave identificar y sumar a quienes son personajes emblemáticos y líderes innatos de la comunidad. Otro aliado importante, puede ser algún organismo que gestione fondos públicos, como

la Cámara de Comercio (nacional o regional) o bien directamente el Servicio de Cooperación Técnica, Sercotec, o la Corporación de Fomento de la Producción, Corfo.

La alianza con las personas que habitan el territorio, ya sea porque viven o porque trabajan ahí, se establece a través de difusión y convocatoria. La idea es que el proyecto “haga mucho ruido” de manera de informar y cautivar a la comunidad con que trabajamos o que se relaciona con nuestro proyecto.

Recordemos que nuestro foco principal siempre son los usuarios. Es por eso que cualquiera sea la naturaleza de nuestro proyecto, nuestras acciones deben ir orientadas a captar la atención de ellos y desarrollar actividades que dialoguen con la comunidad, para que el proyecto exista en el ADN del territorio y los distintos actores lo sientan vivo y parte de él.



De izquierda a derecha: Ana Pérez GORE RM, Marilyn Masbernat (Cordesán), Isabel Serra Investigadora Laboratorio Ciudad y Territorio UDP, Genaro Cuadros Director Laboratorio Ciudad y Territorio UDP, Mathias Klotz Decano Facultad Arquitectura, Arte y Diseño UDP, René Prieto (administrador Galería Edwards), Alejandra Dagnino (Ministerio de Economía) y Álvaro Bustos (Director Stgo Innova).

Proceso de intervención territorial

Etapa 1 Diagnóstico y Diseño Estratégico

1. Revisión de conceptos básicos para llevar a cabo una intervención territorial.
2. Conformación de un equipo multidisciplinario de trabajo, mapeo y articulación de actores del territorio.
3. Realización de estudios de base para conocer en profundidad el territorio a intervenir.
4. Definición de un diagnóstico inicial, identificando las causas de un problema para luego darle solución en la siguiente fase del proceso.

Etapa 2 Intervención Territorial

1. Interacción con los actores del territorio a través de estrategias de acercamiento y co-creación.
2. Validación del diagnóstico inicial.
3. Diseño de productos a partir de la información obtenida en colaboración con la comunidad (Señaléticas, activaciones en vía pública, Branding territorial, sitio web).
4. Diseño de identidad.
5. Contratación de entidades expertas para el desarrollo de los productos definidos.
6. Definición de un Modelo de Gestión Asociativo que permita que los actores del territorio se organicen para trabajar en conjunto por su territorio.

Etapa 3 Transferencia y Visibilización de Productos

1. Implementación de los productos desarrollados en la etapa anterior.
2. Desarrollo de un plan de medios (redes sociales, vía pública, sitio web del proyecto, televisión, radio, prensa, etc.)

1.2

Entrando en el territorio

El objetivo de nuestro plan es diseñar una intervención que se ajuste a las necesidades reales de nuestros usuarios. Por esa razón debemos entender y conocer el territorio y a sus actores, tanto como sea posible. Entonces, antes de diseñar la estrategia de intervención debemos tener claridad respecto a los siguientes factores:

Definición del territorio a intervenir

Debemos tener muy claro cuál es el territorio y cuáles son sus límites. En el caso de un barrio comercial o una galería, debemos saber por qué una calle queda dentro del área de intervención y por qué la calle siguiente no. En algunos casos este es un ejercicio simple, cuya respuesta es entregada por aspectos geográficos (una quebrada, un cerro o el borde costero, por ejemplo). En otros casos, se deberá al uso del suelo (plazas, avenidas, edificios y otros). Esta decisión puede responder también a consideraciones económicas (ventas, tamaño del negocio) o a otros aspectos relevantes (cantidad de trabajadores, pertenencia a asociaciones, impacto en relación al perfil social del barrio, temáticas de negocios, entre otros).

El proceso de definición territorial evoluciona según los conocimientos que se adquieran del territorio y, en consecuencia, es susceptible a modificaciones.

Considerar la experiencia particular de cada gestor o encargado del proyecto en el territorio a intervenir

Hay casos donde ya existe un vínculo previo entre los actores relevantes y el equipo de intervención, por lo que iniciar las acciones será mucho más fácil. En cambio, hay otros espacios donde habrá que invertir tiempo y ser sensibles en la construcción o re-construcción de confianzas. Se debe considerar que existen territorios que han sido sobre-diagnosticados o sobre-intervenidos por iniciativas de distinta índole. En general, éstas no generaron ningún beneficio a los habitantes por lo que ellos son más susceptibles y perspicaces ante nuevas intervenciones.

Teniendo claros estos dos puntos, vamos a describir una serie de acciones que pueden ayudar a definir esta estrategia de inmersión en el barrio.



Juan Gajardo, Galería Matte.

1.2.1

Mapeo de actores relevantes

En primer lugar, corresponde establecer con qué capital social cuenta el territorio: ¿quiénes son las personas con las que nos vamos a relacionar?, ¿quiénes interactúan en estos ecosistemas llamados barrios comerciales o galerías?

Se puede establecer una categorización en tres grandes grupos:

1. Locatarios, empresarios o administradores, encargados de construir la oferta del barrio comercial.
2. Actores del sector público, como funcionarios municipales o autoridades regionales con quienes se interactúa a nivel de permisos, regulaciones, normativas, apoyo o fomento.
3. Un grupo que hay que tener siempre en cuenta: los usuarios o clientes de nuestro territorio.

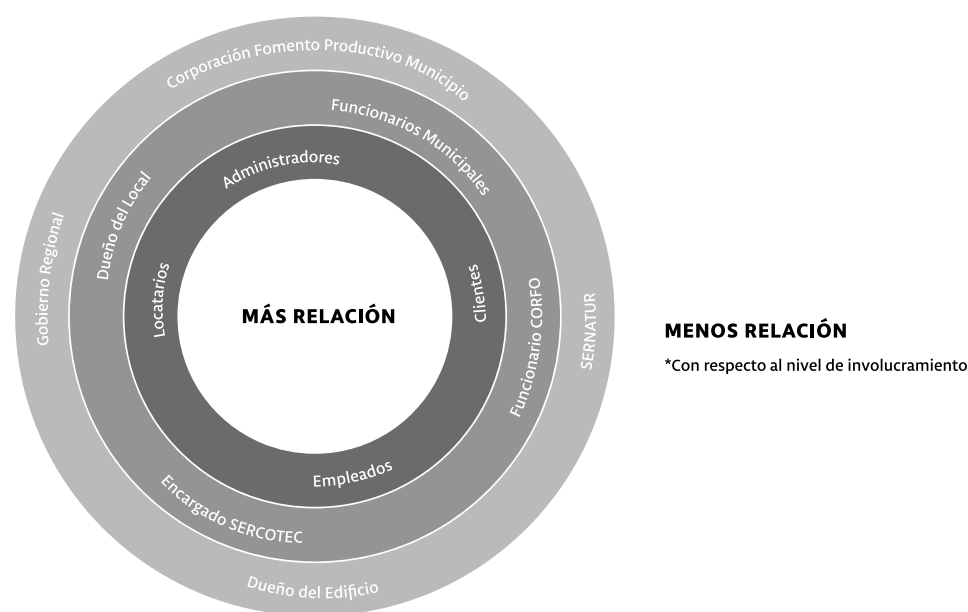
Dentro de cada grupo hay una serie de particularidades que hacen que se puedan conformar sub-grupos o incluso armar un grupo nuevo. Por ejemplo, entre los locatarios puede haber dueños, arrendatarios, sub-arrendatarios o dependientes de tiendas, quienes están presentes en el día a día. En el caso de las galerías comercia-

les, por ejemplo, los guardias de seguridad son testigos privilegiados del funcionamiento diario, por lo que siempre tienen muy buenas observaciones respecto a las dinámicas y problemáticas que se puedan encontrar en ellas.

Es importante ir al territorio, observar, tomar notas, conversar con dueños, autoridades y clientes, tomando en cuenta a todos los actores que interactúan en el ecosistema. Recomendamos la construcción de un listado de actores que luego sean agrupados según los criterios que se estimen pertinentes. Por supuesto, una buena idea es tomar en cuenta, al menos como referencia, las categorizaciones previamente descritas.

Con los acercamientos anteriores desarrollados, es fundamental hacer el ejercicio de reordenar a los actores de acuerdo al grado de cercanía o interacción con el territorio, o bien, en relación cuán interesados estén en el proyecto. En el Capítulo Dos, hemos integrado una herramienta llamada “Mapa de Intereses” que permite visualizar en orden excéntrico —es decir, según cercanía respecto al centro— cuál es la posición de cada actor: entre más cercano al centro, mayor vinculación, y así, en los anillos periféricos se deben ubicar quienes tengan menor incidencia.

Esquema de Actores Stgo_Lateral:



En la medida en que entendamos bien quiénes son los actores de nuestro ecosistema y cuáles son los intereses y expectativas que tiene respecto al proyecto, podemos ser capaces de diseñar estrategias de intervención centradas en sus necesidades. Al mismo tiempo, nos permite crear y diversificar los canales de comunicación: hay diferencias que se deben tener en cuenta al invitar a una actividad a un Intendente, por temas de agenda o protocolo, a un funcionario municipal, a un ciudadano activista, un consultor o un locatario. Cada uno requiere distintos canales o medios. De esto hablaremos en más detalle en el siguiente punto.

1.2.2

Estrategias de sociabilización

Una vez que ya tenemos claro quiénes son las personas que componen el ecosistema del territorio, debemos diseñar la estrategia para acercarnos a ellas, contarles sobre el proyecto e invitarles a participar de las distintas instancias de la intervención. La comunicación honesta, simple y directa es un valor fundamental al momento de relacionarnos con los actores del territorio. En este sentido, mientras antes compartamos con ellos nuestras intenciones de realizar un proyecto de intervención, sus objetivos y las acciones que ello implica, mejor.

Uno de los errores más frecuentes en este tipo de proyectos es que no se clarifican las expectativas desde un inicio. Es fundamental asegurarse de que no existan dudas respecto a los alcances de la intervención. Entonces, por ejemplo, si se define que vamos a levantar la identidad visual del barrio y el producto será la imagen corporativa del mismo, es crucial aclarar que esto no guarda ninguna relación con efectuar mejoras en infraestructura o con asesorías tributarias.

Por otra parte, es fundamental que al explicar el proyecto mantengamos un lenguaje cercano y simple, pero que logre abordar las complejidades de lo planeado. Una buena idea es utilizar elementos gráficos que apoyen el relato y que ayuden a entender a cabalidad a personas no expertas. En esta misma línea, todas las personas con que interactuemos deben entender la importancia de lo que estamos haciendo para que logren ver cómo el proyecto los incluye. Dado que este enfoque se funda en la co-creación y el involucramiento de los actores en las decisiones respecto a su entorno, es clave que al exponer el proyecto se entienda que no se trata de una relación en que se les irá comunicando avances, sino que es una invitación a co-crear en conjunto las soluciones a los desafíos comunes.

Algunos ejemplos de estrategias de sociabilización van desde la impresión y distribución de un folleto o volante con la información introductoria respecto al proyecto y su programa, a la convocatoria a reuniones y/o cabildos abiertos. Incluye visitas puerta a puerta, reuniones bilaterales con actores estratégicos y autoridades. Tam-



Hola!

Te invitamos al Primer Taller para la revitalización y la promoción de la Galería Matte : el viernes 8 de mayo a las 9.30 de la mañana !

La Cámara Nacional de Comercio, operadora de Sercotec, les presentará el fondo Juntos, financiamiento de proyectos asociativos y les explicará como Uds. podrían postular y ser elegidos para este subsidio.

Infórmate !
Te esperamos
El Viernes 8 de mayo, 9.30
Auditorio de la Casa Colorada,
Museo de Santiago, Merced 860

Cualquier duda, por favor comunícate con nosotros:
stgolateral@gmail.com o pierre@innova.cl

😊 seguiremos trabajando contigo!

#stgolateral

UDFACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTE Y DISEÑO

COMISION PARA EL DESARROLLO DE SANTIAGO

SantiagoInnova

stgo

GOBIERNO REGIONAL DE METROPOLIS DE SANTIAGO

Invitación al Primer Taller para Revitalización y promoción de la Galería Matte.

bién puede incluir el uso de redes sociales en territorios donde los actores manejen activamente estas herramientas. Hay un sinnúmero de acciones que se pueden realizar, lo principal es diseñar estrategias de comunicación que se ajusten a las necesidades de nuestros sujetos de intervención.

A la vez, debemos considerar el perfil de las personas con las que vamos a trabajar, investigando sus costumbres y comportamientos. Es muy distinto trabajar con grupos donde el uso de un teléfono móvil inteligente sea mayoritario o el acceso a internet y herramientas web, a otros grupos donde estos no son populares. Así, en algunos casos vale la pena tener una página de Facebook, un grupo de Whatsapp o una cuenta de Twitter para comunicarse entre los actores. En otros casos solamente la comunicación cara a cara es de utilidad, por lo que solo hay que visitar y conversar directamente con la gente y/o interactuar mediante la entrega de volantes.

También hay que considerar otros detalles. Por ejemplo, no toda la gente revisa su correo electrónico a diario. Entonces cada vez que tengamos algo importante que comunicar, debe planificarse una estrategia de difusión con tiempo y recurriendo a todos los canales para asegurar que el mensaje le llegue a los destinatarios.

A partir de nuestra experiencia en el trabajo de Stgo_Lateral podemos asegurar que no hay nada más efectivo que la comunicación presencial; empatizar por medio de una buena conversación. Lo demás pueden considerarse herramientas complementarias.



Locataria e Isabel Serra del Laboratorio Ciudad y Territorio Facultad de Arquitectura, Arte y Diseño de la Universidad Diego Portales miembro del equipo FIC Stgo_Lateral.

1.2.3

Entrevistas en profundidad: entendiendo la historia y las relaciones del territorio y sus actores

Una vez que ya estamos en terreno, que conocemos las personas que componen nuestro ecosistema y hemos definido los canales de comunicación, es importante detectar aspectos intangibles: cuáles son los vínculos que las personas tiene con un determinado lugar, aspectos emocionales importantes y determinantes históricas, por ejemplo.

Las conversaciones que surjan al entrar en el territorio cubrirán temas cotidianos relacionados al negocio o al barrio, o incluso hasta vivencias personales. Es en ellas donde aparece información valiosa para la comprensión del territorio. Por ejemplo, pueden surgir personajes que permiten, a través de su historia personal, comprender aspectos identitarios del barrio. Estos personajes, a veces son llamados “bibliotecas vivas” o “museos vivos”, son en general personas que llevan mucho tiempo en el barrio y han sido testigos en primera persona de las distintas transformaciones que éste ha tenido a lo largo del tiempo. También existen otros actores que pueden ser vecinos, personajes de la calle, artistas o niños, capaces de entregarnos visiones laterales que complementen el discurso tradicional u oficial sobre el barrio. La posi-

bilidad de levantar este tipo de información es de gran ayuda, no solo como insumo para entender al barrio, sino como una herramienta para empatizar y sensibilizar a potenciales actores que tengan dificultades para vincularse con la intervención.

Al mismo tiempo, es importante conocer en profundidad a los actores que presenten una relevancia estratégica para el proyecto. Autoridades locales y representantes de servicios públicos, dirigentes vecinales y sociales, expertos y académicos resultan voces autorizadas socialmente dada su visión integral y política del territorio.

A partir de los mapas de actores, se debe definir con qué actores es necesario trabajar en profundidad para conocer mejor su opinión y expectativas del proceso. Es común y recomendable realizar encuestas en los casos en que se tiene muy claro las categorías que se buscan definir. En los casos que se persigue mayor profundidad, se recomiendan la entrevistas semiestructuradas, donde el investigador tenga claro ciertas temáticas importantes de abordar.

Podemos efectuar, también, entrevistas en profundidad. En estas, se le comenta a la persona sobre qué nos interesa saber y se guía levemente la conversación para resguardar que no se salga absolutamente del tema. Éstas por lo general duran más de 1 hr y apuntan a conocer el relato libre que genera alguien respecto a un tema y sus variables. En todo los casos, lo importante es definir qué es lo que se quiere saber después de aplicar una encuesta o realizar entrevistas, así nos aseguramos de que estén alineadas con los objetivos de la intervención.

Recomendamos integrar al equipo personas que tengan experiencia en estos procesos de levantamiento de fuentes primarias, ojalá del área de las ciencias sociales. Así mismo, es fundamental el registro de las entrevistas, ojalá en formatos audiovisuales, y, en lo posible, con la transcripción de lo conversado. De esta manera, el material tiene el potencial de ser utilizado para actividades posteriores, como citas o piezas comunicacionales *. Es muy importante que toda esta información levantada no quede en las cabezas de unos, ni en archivadores olvidados. Una de las claves de éxito e impacto de este tipo de proyectos, está relacionado con la visibilidad de la información y datos levantados. La idea es que esta información vaya siendo graficada y sistematizada durante todo el proceso para ser insumo de otros actores y miembro del equipo, de manera que todos puedan entender los fenómenos que constituyen la realidad y narrativa territorial. En el punto 1.1 Conformando un equipo de trabajo, se hace alusión a este punto también.

1.3

Estudios de base para comprender y cuantificar la complejidad del territorio

Línea de Base

Medición que permite obtener información de un territorio antes de una intervención para así medir el progreso y eficacia de la misma. Se establece como un punto de partida para un proyecto.

La elaboración de una **Línea Base** es necesaria para el diagnóstico del territorio a intervenir. Constituye un paso obligatorio y preliminar que permite preparar una intervención del territorio y sus comunidades. Como hemos definido previamente, todo territorio corresponde a un espacio indisociable de quienes interactúan en él. Un diagnóstico eficaz y pertinente es el que se hace en conjunto con la comunidad, participando ésta de forma permanente o pasajera.

En nuestro caso, construir de forma compartida con todos los actores un diagnóstico sobre un territorio específico, requiere un enfoque metodológico específico. Esto, por tratarse de un territorio donde las dinámicas de relación espacial y social están determinadas por la preponderante actividad comercial.

En el caso de Stgo_Lateral, las galerías constituyen un territorio comercial que puede ser delimitado. Podríamos definirlo como «parte del núcleo urbano relativamente homogénea, con límites más o menos imprecisos, que constituye una unidad básica en la percepción de la vida urbana». Un barrio es la unidad básica de relación de las comunidades en la escala intermedia entre los individuos y la ciudad. Al igual que un barrio residencial, un barrio comercial constituye una suma de categorías que se superponen: funcionalidad, relaciones sociales, morfología física y evolución histórica.

Estos estudios permiten obtener un diagnóstico previo a una intervención y que permitirá reconocer de forma preliminar los principales problemas de un área a intervenir, diseñar una estrategia espacial y comunitaria para ese territorio y medir el impacto eventual de la intervención. ¿Cómo? a partir de algunos indicadores básicos de evaluación.

En el caso de un barrio comercial la elaboración de un diagnóstico compartido se topa con al menos tres variables de complejidad adicional a cualquier otro barrio. Por esta razón requiere de una Línea Base específica a un barrio comercial.

Primero, un barrio comercial —en este caso en las galerías comerciales— está constituido no solo de población residente sino que también por población flotante. El primer grupo se compone por quienes habitan el barrio de forma permanente, ya sea a través de actividades económicas estables, como comerciantes y oficinistas, o vecinos que habitan en sus hogares. El segundo grupo corresponde a un gran volumen de personas —a veces superior al de la población residente— que usa el espacio físico o los servicios propios de un barrio comercial de forma pasajera.

Segundo, la naturaleza comercial de la actividad económica del barrio representa un desafío para diseñar estrategias de colaboración. Entre actores locales con estrategias individuales y de competencias arraigadas en un mismo rubro, las estrategias de diseño colaborativo se hacen más complejas. El diseño debe contemplar estas rivalidades estructurales.

En tercer lugar, y por último, el carácter morfológico y, en este caso, patrimonial del espacio donde se desarrolla esta comunidad, constituye tanto una oportunidad como una complejidad que se le añade al diseño de una estrategia espacial y comercial, que nos obliga a incorporar técnicas de marketing comercial que combine aspectos económicos e identitarios.

Dicho esto, el levantamiento de una **Línea Base** específica para barrios comerciales en general requiere al menos de:

Un estudio de flujos y navegación peatonal que nos permita determinar las principales características de circulación de los paseantes, quienes constituyen potenciales consumidores. Este estudio permite medir en terreno quiénes, cómo, cuándo y cuántas personas circulan. En el caso de Stgo_Lateral, la clave fue complementar un análisis de flujos en las galerías con el estudio de los espacios que las alimentan, como son los paseos peatonales del centro y las calles aledañas.

Un estudio higrotérmico que mida las condiciones de la habitabilidad del lugar. Este estudio permite medir las condiciones en que ocurren los paseos de carácter comercial o de esparcimiento y contrastar con la percepción de los usuarios y residentes. Se trata de medir la iluminación, la temperatura, humedad, corrientes de aire o condiciones acústicas y constituye la base para las decisiones de rehabilitación física de un lugar, tanto como la base para las consideraciones necesarias para mejorar tanto la experiencia de compra de los usuarios como el entorno de quienes allí trabajan.

Un estudio del desarrollo económico local que permita caracterizar el barrio, la actividad comercial del mismo y su potencial económico catastrando los tipos de comercio, la propiedad, condiciones de convivencia, el tipo de relaciones comerciales y contractuales.

Un estudio etnográfico que permita determinar cuáles son los actores fundamentales del territorio, así como definir sus relaciones tanto de tipo y cantidad como un análisis de los conflictos delineando un mapa de actores y expectativas de forma crítica, integrando variables de complejidad para el diseño de una estrategia de actuación coherente e inclusiva, que prevenga otros efectos no deseados de una intervención territorial, como expulsión de locatarios o residentes, pérdida de actividades o características relevantes.

Se puede considerar complementar con análisis morfológicos y urbanos respecto al barrio comercial. Estos permitirán definir los principales problemas de accesibilidad, localización y movilidad, además de los problemas físicos de infraestructura, equipamientos, espacio público o mobiliario, protección patrimonial, normativos y de diseño urbano.

Otros estudios posibles dependiendo la naturaleza del lugar son:

Estudios de prevención situacional y seguridad pública y privada del barrio para mejorar las condiciones espaciales que permitan prevenir la ocurrencia de delitos de oportunidad y una adecuada coordinación con la autoridad policial.

Estudios culturales de la historia local o de la memoria oral de la comunidad que permitan definir estrategias complementarias de trabajo comunitario, así como para reforzar estrategias de marketing territorial.

Sin embargo, es importante señalar que estos estudios empíricos deben ser los insumos para un diagnóstico que tiene múltiples dimensiones cualitativas y cuantitativas que necesitan integrarse en una sola visión diagnóstica compartida con la comunidad del territorio en el que se pretende actuar. Por lo tanto, solo está completo el diagnóstico cuando esta Línea Base se somete al escrutinio y revisión de los actores principales del territorio, quienes con su experiencia individual y colectiva han aportado previamente enfoques, historia y conocimiento específico e irrepetible. Sino se comparte el diagnóstico será difícil compartir una solución. Una buena Línea Base permite disponer de todos los datos para tomar decisiones estratégicas de forma conjunta y con bases técnicas sólidas. Este material debe quedar registrado para que tanto la comunidad como quienes acompañan la intervención puedan hacerlo propio.

En el caso de Stgo_Lateral, los estudios de base se realizaron en los primeros meses del proyecto, por especialistas académicos de la UDP y sus resultados fueron socializados e internalizados por el equipo gestor del proyecto, quienes luego desarrollaron el diagnóstico inicial con el que se diseñaron los talleres de co-creación con la comunidad que veremos más adelante.

Para acceder a los resultados de los estudios desarrollados para el proyecto Stgo_Lateral, puedes descargar sus resúmenes y versiones completas, de nuestra página web: www.stgolateral.cl/recursos/

1.4

Análisis de experiencias nacionales e internacionales: *Benchmark*

Antes de comenzar la intervención en un territorio, es conveniente revisar otras experiencias, nacionales e internacionales, para entender cómo ellas configuraron su modelo de gestión asociativo, analizar sus experiencias en cuanto a Branding Territorial, al desarrollo de productos de posicionamiento, la relación mediática con sus públicos, entre otros.

Esta es una buena manera de obtener guías y referencias. El análisis puede ser realizado considerando los siguientes elementos vinculados a las siguientes preguntas: ¿qué se quiso generar?, ¿cuál fue la organización que gestionó el proyecto?, ¿qué se buscaba?, ¿qué personas participaron? y ¿en qué otros territorios se ha aplicado?

Tipo	Caso Internacional	Ubicación en Mapa
B.I.A	Business Improvement Area (Áreas de Mejoramiento Comercial)	Toronto, Canadá.
C.C.C.A	Centro Comercial a Cielo Abierto	Monte Castro, España.
P.O.P.S	Privately Owned Public Spaces (Espacios privados de uso público)	Nueva York, EE.UU.
P.A.T.H	Underground Pedestrian Walkway (Galerías peatonales subterráneas)	Toronto, Canadá.

Tipo	Caso Nacional	Ubicación en Mapa
Barrio Italia	Barrio Comercial y turístico	Santiago, Chile
Barrio Esmeralda	Barrio Comercial y turístico	Santiago, Chile



B.I.A en Bloor West Village

Toronto, Canadá.

En 1970 el B.I.A de Bloor west Village fue nombrado como el primer B.I.A en Canadá y desde entonces ha mantenido su reputación como uno de los mas exitosos de Toronto.

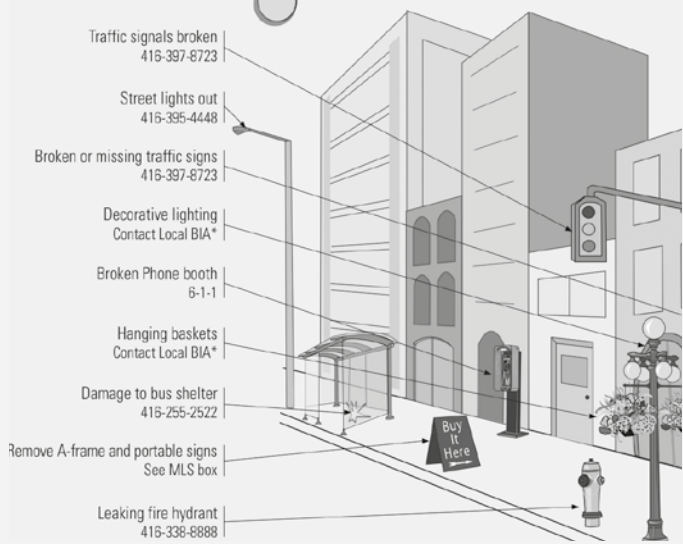
Hoy, Bloor West Village, es reconocido como uno de los distritos comerciales más populares de la ciudad con una variada oferta que incluye combinación de tiendas de retail, oficinas profesionales, servicios, pastelerías y restaurantes, salones de té y cafeterías.

Iniciativa: Bloor West Village
Gestión: Áreas de Mejora Comercial (público-privada).
Objetivo: Crear un programa para promover y estimular el negocio local.
Actores: Propietarios de locales, locatarios y organismos públicos municipales
Replicado en: Estados Unidos, Japón, Reino Unido, Alemania, Austria, Suecia, Australia, Nueva Zelanda. Desde los 70'.

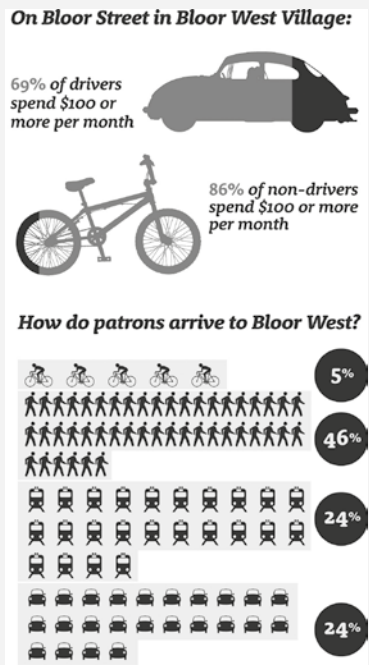


Área de mejoramiento. Bloor West Village, Toronto. Canadá.

Whose Job Is It?



Gráfica Asociada al BIA Bloor West Village en Toronto, Canadá. En esta gráfica se describen los problemas que los mismos usuarios detectan en su barrio y a partir de esto, pueden definir de quién es responsabilidad hacerse cargo de los puntos mencionados.



¿Cómo llegan los clientes a Bloor West Village? En esta infografía se hace énfasis en que las personas se transportan caminando.



Gráfica Asociada. Bloor West Village. <http://saveourvillage.ca/category/2265-bloor-street-west/page/3/>

2. Centro Comercial a Cielo Abierto C.C.C.A

Monte Castro, España.

¿Qué es el C.C.C.A?

El Centro Comercial a Cielo Abierto (C.C.C.A) es una forma de cooperación comercial que se lleva a cabo en un área en la cual se desarrollan actividades comerciales, de servicios y recreación y que permite enfrentar las dificultades que posee el comercio minorista como, por ejemplo, acciones de promoción, distribución, seguridad, marketing o financiamiento.

Los motores dinamizadores del Centro Comercial ya no son solo la compra y venta o el paseo para la recreación; es la capacidad de cambio, de innovación y de sorpresa en un espacio transitable, seguro, limpio, ordenado, cultural y recreativamente atractivo.

En este sentido, un C.C.C.A es un conjunto de establecimientos comerciales independientes, localizados en calles del área céntrica de la ciudad y de barrios populosos, planificados y desarrollados por una o varias entidades con criterio de unidad. El tamaño, variedad comercial, servicios comunes y actividades complementarias se relacionan con su entorno, y dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria.

Conforma un escenario donde consumidores y comerciantes realizan con éxito lo que históricamente se conoce como comercio. Para garantizar este proceso, la sociedad actual exige un esquema integrador de equilibrios y calidad, especialmente asequible para la moderna tecnología de las concentraciones comerciales.

El objetivo de estos emprendimientos es la dinamización del centro urbano de la ciudad, potenciándolo como otra alternativa a las superficies comerciales. En las ciudades modernas se ha convertido en uno de los principales productos de la oferta local al turismo.

Para el urbanista, un C.C.C.A es una solución que viene de la mano de la revitalización de un área de la ciudad. Es un modelo de gestión y de trabajo que no se puede extrapolar a cualquier lugar.

Iniciativa: Asociaciones locales de comerciantes y/o empresarios, ayuntamientos.

Gestión: Planificación pública-privada de sistemas comerciales minoristas.

Objetivo: Cooperación interurbana para fortalecer el comercio minorista y competir con nuevos mercados.

Actores: Los comerciantes y sus asociaciones, los residentes en el barrio y el gobierno local.

Replicado en: España, Argentina. Desde la década del noventa.

¿Cómo funciona? Comerciantes y sus asociaciones, residentes del barrio y el gobierno local cooperan entre sí de forma interurbana para fortalecer el comercio minorista y competir con nuevos mercados, en un área específica de la ciudad. De esta forma, comercios unidos y coordinados le ofrecen a su comunidad un espacio de esparcimiento con diversas propuestas comerciales y culturales.

¿Cómo se fortalecen? A causa de la solidez de su propuesta que pone énfasis en la diferenciación y en evitar la instalación de grandes centros comerciales.

¿Cómo lo comunican? Por medio de promociones y marketing (eventos, desfiles, actividades deportivas, actos musicales, etc.).



Activaciones en terreno entre locatarios, clientes y vecinos con el fin de fortalecer el comercio en Monte Castro, España.

3. Privately Owned Spaces P.O.P.S

Espacios Privados de uso Público.

¿Qué es el P.O.P.S?

Los Espacios Privados de uso Público, (P.O.P.S), son espacios administrados y mantenidos por privados para un desarrollo de uso público a cambio de espacio-suelo adicional.

Estos espacios, implementados dentro de núcleos comerciales de alta densidad, tienen variadas características funcionales para que las personas puedan disfrutar, descansar y pasear de manera confortable y segura. Su función es ser accesibles, otorgar luz, aire y espacios verdes con el fin de transformar el carácter denso de un núcleo comercial dentro de una ciudad. Desde 1961, la implementación de este tipo de zonas ha pasando por diferentes tipos de espacios tales como plazas urbanas y residenciales, paseos peatonales abiertos y cerrados y zonas para eventos al aire libre.

La implementación primaria de este tipo de proyectos se basa en el Incentive Zoning, programa estadounidense que ofrece bonos de edificabilidad y altura a inmobiliarios a cambio de crear espacios ajardinados de uso público.



Área de descanso abierta al público: Espacio Privado de Uso Público en Nueva York.

P.O.P.S MASNYC

Nueva York, EE.UU.

Iniciativa: MASNYC.

Gestión: Espacios privados de uso público.

Objetivo: *Incentive Zoning:* programa que ofrece bonos de edificabilidad y altura a los inmobiliarios a cambio de crear pequeños espacios abiertos y ajardinados de uso público.

Actores: Municipalidad e inmobiliarias.

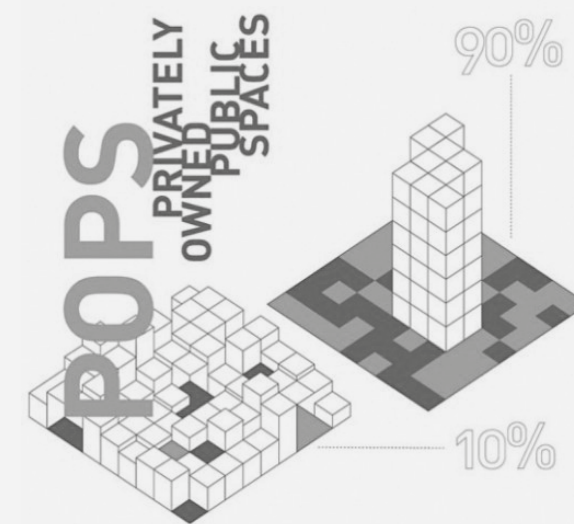
Replicado en: Sudáfrica, Jamaica, Serbia, Albania, Alemania, Irlanda, Países Bajos e Inglaterra.



Ejemplo de Espacio Privado de uso Público en Nueva York. P.O.P.S: Iniciativa MASNYC.



Señalética asociada al proyecto y que sitúa al usuario dentro del espacio de uso público.



Branding asociado a la iniciativa de MASNYC. Esta infografía describe el porcentaje de uso de suelo público a partir de la iniciativa P.O.P.S.

4. Underground Pedestrian Walkaway P.A.T.H

Galerías Peatonales Subterráneas Toronto, Canadá.

¿Qué es P.A.T.H?

P.A.T.H es un paseo subterráneo peatonal de 30 km que contiene distintos tipos de comercio, servicios y entretenimiento. A través de él, los usuarios pueden hacer parte de su recorrido diario. P.A.T.H contribuye de manera importante a la viabilidad económica del centro de la ciudad y, a su vez, facilita la comunicación peatonal hacia el transporte público. Tiene un flujo de 200.000 personas que lo usan para transportarse al trabajo, y cientos de residentes y turistas que utilizan esta ruta diariamente.

¿Cómo funciona? Red de Túneles subterráneos que conectan edificios de oficina, centros comerciales, estaciones de tren y metro, teatros y otras instalaciones en un área central de la ciudad.

¿Cómo se fortalecen? El modelo P.A.T.H se construye en términos prolongados de crecimiento en el tiempo, con los actuales cambios que tiene el diseño, se espera que la vía subterránea llegue a los 60 km.

¿Cómo lo comunican? Por medio de aplicaciones de internet y sitios web.



Fotografía que muestra una parte de las vías subterráneas y su aplicación de señalética y marca. Iniciativa de T.Eaton & Co.

Iniciativa: Locales comerciales (T. Eaton & Co.).

Gestión: El sistema P.A.T.H, en sus inicios, fue financiado por la autoridad pública. Sin embargo, luego las autoridades discrepan con respecto al modelo impuesto y eliminan el subsidio. Este sistema fue diseñado en 1960 en respuesta a un colapso del centro y de muchos pequeños comercios sin relación entre sí.

Objetivo: Comunicar el centro de la ciudad ofreciendo protección de la intemperie, comercio entretenimiento y servicios varios.

Actores: Propietarios de locales, locatarios y organismos públicos municipales

Replicado en: Australia, China, Finlandia, Irán, Rusia, Japón,



Fragmento mapa caso P.A.T.H en Toronto Canadá.



Fotografía que muestra una parte de las vías peatonales exteriores e interiores del caso P.A.T.H en Toronto, Canadá.

5. Barrio Italia

Santiago, Chile.

¿Qué es el Barrio Italia?

Barrio Italia surge a principios del siglo XX y consiste en un circuito gastronómico y artístico. Reúne diversos tipos de casas coloniales, mezcladas con los nuevos negocios donde se han instalado diversos artistas y diseñadores jóvenes además de pequeños comercios e incluso talleres mecánicos. Hoy en día el Barrio Italia se encuentra en un proceso de renovación urbana por varios motivos. Entre ellos, el agitado movimiento del mercado y la economía de la ciudad, que ha visto en este sector un lugar privilegiado para albergar distintos tipos de comercio a través de la autogestión de los vecinos y usuarios del barrio. Con el fin de dinamizar el comercio y otras actividades se han logrado organizaciones comunitarias que desarrollan actividades de difusión y promoción del Barrio Italia.

¿Cómo se organizan? Por medio de alianzas, organizaciones comunitarias y autogestión.

¿Cómo se dan a conocer? Mediante actividades de difusión en el lugar mismo, promoción de la marca como lugar turístico de valor patrimonial y mediante medios digitales con calendarización de diferentes eventos que se forman en el barrio.

Iniciativa: Comerciantes y residentes.

Gestión: Comerciantes, vecinos y usuarios.

Objetivo: Valorar y difundir el patrimonio cultural del Barrio Italia, procurando su desarrollo sustentable comercial, urbano y turístico.

Actores: Propietarios de locales, locatarios, corporaciones, Municipalidad.

Problemática: No existía un medio para publicar informaciones especializadas en el sector. No existía un puente de integración y difusión entre residentes, junta de vecinos, turistas y comunidades.



Panfleto de difusión Bazar Italia con índice de tiendas, puntos gastronómicos y otros.



Marca Barrio Italia.



Sector comercio y tiendas en Barrio Italia.

6. Barrio Esmeralda

Santiago, Chile.

¿Qué es el Barrio Esmeralda?

Barrio Esmeralda es una intervención sobre un espacio territorial donde los ciudadanos y vecinos se agrupan en torno al diseño para desarrollar un área económica-cultural. Hoy cuenta con más de 25 emprendimientos que han visto en estas cuatro manzanas un punto dónde converge la pasión por el diseño de autor, la gastronomía y el legado cultural. Barrio Esmeralda se destaca como un valioso instrumento de difusión patrimonial e identidad que hace visible los valores de un sector de la ciudad de Santiago y que es único en cuanto a su arquitectura.

"Barrio Esmeralda. Un barrio donde sin artificios, desde la naturalidad de sus habitantes se vive el diseño."

Iniciativa: Comerciantes y residentes.

Gestión: Comerciantes, vecinos y usuarios.

Objetivo: Valorar y difundir el patrimonio cultural del Barrio Esmeralda, procurando un desarrollo sustentable.

Actores: Propietarios de locales, locatarios, corporaciones, Municipalidad.

Problemática: No existía una valoración del Barrio Esmeralda que rescatara el sector patrimonial y que permitiera la expansión sustentable del diseño emergente, el comercio y el área gastronómica.



Fotografía de la calle Esmeralda. Santiago, Chile.



Eco feria instala el concepto de Barrio Verde en Barrio Esmeralda.

1.5

Elaboración del diagnóstico y definición del problema

El resultado de esta primera fase del proyecto es el diagnóstico, entendiéndolo como la identificación de la naturaleza o esencia de una situación o problema y de la causa posible de éste. Por lo tanto, el diagnóstico es un razonamiento acerca de las causas de un problema para poder darle una solución y para poder realizar este razonamiento se debe tener conocimientos tanto teóricos como un trabajo de campo realizado acerca del territorio en cuestión. Esta secuencia de acciones y estudios, es lo que hemos narrado a lo largo de este capítulo. Es muy importante elaborar este diagnóstico inicial, ya que éste va acompañado de una hipótesis acerca de cómo desarrollar el resto del proceso, por esta misma razón es de crucial importancia validarlo en instancias que cuenten con la participación de representantes de toda la comunidad involucrada; como los talleres participativos que veremos en el siguiente capítulo.

Es el equipo de proyecto, quien estará a cargo de elaborar este diagnóstico a partir de las conclusiones de los estudios previos y entendimiento del territorio.

En el caso de Stgo_Lateral, se realizaron cuatro estudios: Estudio de Flujos, Higro-térmico y Habitabilidad, Etnográfico y de Urbanismo Cognitivo.

A partir de los estudios y de la inmersión en terreno del diagnóstico (Etapa 1), el equipo detectó tres áreas sensibles:

1. Asociatividad.
2. Información y Comunicación.
3. Seguridad.





Capítulo 2

Talleres Participativos de Diseño Estratégico





2.1

Enfoque de los Talleres

Los talleres participativos o de co-creación constituyen una instancia donde se establece una conversación y trabajo conjunto entre distintos tipos de actores sociales para que, de modo horizontal y creativo, se valide o reformule el diagnóstico inicial, se identifiquen puntos críticos y se diseñen servicios o productos. Así, a diferencia de modelos de participación ciudadana orientados a la validación de propuestas externas, esta mirada establece que los actores son parte de la solución, por lo que plantea que deben ser incluidos desde la pertenencia y la corresponsabilidad.

Los talleres son una herramienta fundamental para levantar información junto a las personas que habitan un territorio que deseamos intervenir. El tipo de talleres que revisaremos en este capítulo tienen la ventaja de que pueden ser efectuados en cualquier momento del proyecto: ya sea, en la fase de descubrimiento donde se contactan actores que no se conocen, en la fase en que imaginan soluciones a sus problemáticas o, finalmente, en fase de implementación, que es cuando se asumen roles y compromisos para llevar a cabo las propuestas.

A continuación presentamos dos tipos de talleres muy utilizados en proyectos de esta naturaleza y veremos cómo se desarrollaron para el proyecto Stgo_Lateral:

1. Taller de co-descubrimiento: es una actividad donde distintos actores reunidos por un tema de interés común descubren y validan conjunta y participativamente un diagnóstico.

Taller de co-descubrimiento para Stgo_Lateral: Considerando la frustración de los locatarios y la desconfianza hacia las iniciativas que podían mejorar sus condiciones, se generó una instancia en la que los actores pudieran identificar problemáticas comunes y realizar sus descargas de forma colectiva. Esto sentó una base que permitió que el segundo taller se desarrollara de forma más fluida y creativa.

2. Taller de co-creación: Es una actividad donde distintos actores reunidos por un tema de interés común desarrollan ideas y soluciones en conjunto.

Taller de co-creación para Stgo_Lateral: Buscó conocer las soluciones a las problemáticas reconocidas en el taller de co-descubrimiento a través de una serie de técnicas facilitadas por el enfoque de diseño. Éste último permite disponer de herramientas, metodologías y dinámicas disruptivas y creativas que sacan a los participantes de sus espacios de confort para desafiarlos a dibujar, utilizar sus manos en la creación de **prototipos** rápidos y pensar desde lugares donde cotidianamente no lo harían.

2.2

¿Cómo diseñar, preparar, producir y sistematizar un taller de diseño participativo?

a. ¿Quién o quiénes deberían realizar los talleres?

Si bien en este manual entregamos una aproximación general a los talleres, incluyendo algunas metodologías para que un gestor de un proyecto de barrios o espacios comerciales pueda hacerlas de modo independiente, sugerimos la contratación o sub-contratación de empresas consultoras y/o profesionales especialistas en el tema, para así poder aprovechar de mejor modo esa instancia de trabajo.

En el mercado del diseño y ejecución de talleres, existen muchos profesionales y consultoras que se dedican a esto, cada uno con un enfoque particular. A grandes rasgos, se pueden identificar tres grandes aproximaciones que en muchos de los casos no tienen fronteras definidas entre una y otra. Tradicionalmente profesionales y consultoras del área de las ciencias sociales se han dedicado a realizar talleres. En los últimos años, sobre todo desde la irrupción de metodologías de **design thinking**, diseñadores y consultoras de diseño han desarrollado una serie de metodologías de talleres de co-creación utilizando dinámicas creativas, con fuerte énfasis en el prototipado rápido y la visualización de las herramientas. Este enfoque también es utilizado por ciertas áreas de la ingeniería asociadas al mundo de la innovación tecnológica y empresarial, sobre todo desde el mundo de las **startups**, aceleradoras e incuba-

Prototipo

Los prototipos son una representación real de una idea, permite a las partes probar en situaciones reales o explorar su uso, creando así un proceso de diseño de iteración que nos permite tener un mejor producto o servicio resultante.

Un prototipo puede presentarse en cualquier cosa, desde un trozo de papel con sencillos dibujos a un complejo software.

Design Thinking

Entendido también como “Pensamiento de Diseño”, es una metodología para la resolución de problemas que toma como base el análisis multivariable o integral que el mundo del diseño hace al abordar un proyecto. Esto permite aproximarse a cualquier tipología de proyecto que requiera un enfoque creativo y da la posibilidad de gestionar su complejidad de un modo visual, empático y centrado en las necesidades de los usuarios. El Design Thinking invita a pensar como diseñadores y utilizar dinámicas y procesos del mundo del diseño.

Startup

Se refiere a las compañías que están en su etapa temprana, de arranque, o bien a una idea de negocios incipiente. Se utiliza mucho en el mundo del software, aunque últimamente se ha ampliado a cualquier tipo de empresa emergente.

doras de emprendimientos, entre otras. Tal como mencionamos anteriormente, muchas de las consultoras que trabajan actualmente en el área, utilizan enfoques interdisciplinarios para los talleres, donde toman metodologías de las ciencias sociales, mezcladas con dinámicas de diseño e ingeniería.

Es por esto que va a depender de las características particulares del territorio a intervenir la elección del profesional o la empresa consultora. Creemos que dada la complejidad de nuestra tipología de barrios o espacios comerciales, es pertinente considerar equipos que presenten distintos perfiles profesionales (ciencias sociales, diseño, ingeniería), como también el grado de

disrupción o innovación en sus dinámicas (pensando que hay territorios sobre-intervenidos y no se genera mucho valor haciendo “la misma dinámica de siempre”). Hay otros aspectos también importantes, pero que son más difíciles de medir, como por ejemplo la empatía, el carisma o el liderazgo de las personas que desarrollen y faciliten los talleres.

b. Diseño del Taller:

Se comienza por responder a la pregunta: ¿qué objetivo quiero llevar a cabo con el taller? De tal manera, será necesario establecer para el taller un objetivo general y una serie de objetivos específicos (no más de cinco).

A continuación, se propone un trabajo según las siguientes etapas: descubrimiento, ideación e implementación.

Etapas descubrimiento

- En esta etapa se busca **detectar y priorizar problemáticas comunes**. Es un proceso donde mediante distintas metodologías se identifican de manera colectiva las situaciones que generan malestar en los actores. Es importante que en esta etapa se haga una diferenciación consensuada de problemas que son transversales de aquellos que no lo son. De la misma manera, se deben identificar las factibilidades de solución según los criterios de corto, mediano y largo plazo.
- El producto de esta etapa debe ser un listado de problemas jerarquizados y, en lo posible, agrupados a partir de características comunes (patrones).
- A continuación, **se reformula él o los problemas**. Mediante un diálogo se busca identificar la raíz de un problema desde una perspectiva sistémica para así generar la pregunta correcta para responder en un taller de co-creación. Así, la conver-

sación con los actores se orienta a identificar, dentro de los problemas listados, cuáles pueden considerarse síntomas de un problema mayor. Se indaga en la naturaleza y origen de cada uno.

Etapas de ideación

- Una vez identificado, priorizado y reformulado un grupo de problemáticas, **el taller de co-creación** busca generar ideas por medio de dinámicas libres y creativas, donde debe establecerse que todos los aportes son válidos. De aquí, se obtienen ideas aceptadas por los actores que, según la complejidad del taller, pueden ir desde planteamientos generales a prototipos rápidos.

Etapas de implementación

- Con las propuestas de soluciones elaboradas, se procede a **trazar una ruta de proyecto que permita llevarlas a cabo**. Esto se realiza fundamentalmente mediante el logro de acuerdo de roles y el establecimiento de responsabilidades, la creación de una Carta Gantt o la elaboración de un calendario de proyecto. De este taller debe obtenerse el plan para llevar a cabo el proyecto.

c. Preparación y producción

El trabajo previo a los talleres es fundamental para su éxito. Es por esto que a continuación se sugieren una serie de pasos mínimos que debe tener la preparación de cualquiera de los talleres que más adelante expondremos.

Sobre la convocatoria a actores

- En estos talleres deben participar representantes de todos los grupos involucrados en la gestión y realización del proyecto. Se recomienda que el número de personas no exceda a quince. En caso de que dicho número se supere, sugerimos trabajar en subgrupos.
- Identificar a los actores relevantes que tengan directa relación con la problemática abordada.
- Respecto a los actores relacionados con instituciones y servicios públicos, reconocer aquellos que tienen poder de decisión y aquellos cuyo perfil más técnico defina la factibilidad operativa.
- Considerar una invitación atractiva y novedosa que despierte curiosidad sobre asistir y participar. En lo posible, hacer una entrega personal y luego insistir por e-mail y llamadas telefónicas.
- Es necesario establecer un horario que considere los contextos de los participantes. Por ejemplo, uno que no coincida con la realización de las actividades laborales de los locatarios.

Sobre la locación

- Buscar un espacio con facilidades de accesibilidad desde el punto de vista del transporte y el estacionamiento. Idealmente, en el mismo territorio en el que se realiza el proyecto.
- El espacio debe servir para distintos tipos de actividades y disposiciones de las personas: por ejemplo, tipo auditorio, o varias mesas para sub-grupos de trabajo, o simplemente con un gran espacio libre para permitir movimientos u otros ejercicios.
- Es aconsejable que hayan superficies libres en las paredes para poder pegar o colgar láminas. En caso de que esto último no sea posible, utilizar pizarras móviles o similares.
- Se considera deseable que además exista un área que permita implementar momentos de distensión, por ejemplo realizar una pausa para tomar un café.

Sobre facilitadores

- Independiente de su formación, el modelo de diseño estratégico requiere personas que tengan la capacidad de abordar de manera holística los distintos procesos que les tocará abordar. El perfil del facilitador sugiere: personas del área de diseño, en lo posible con especialidad de diseño de servicios, personas formadas en las ciencias sociales. También pueden ser profesionales de distintas áreas (ingeniería, historia, arte) que tenga experiencia en formación, talleres, tengan una visión integral y puedan relacionarse de forma empática con otras personas.
- Su rol es fundamental: debe conseguir que el grupo entero se integre en las dinámicas y participe en las actividades. Para esto, puede recurrir a ejercicios para “quebrar el hielo”, proponiendo una dinámica lúdica que rompa con la timidez inicial de una interacción social en ambientes donde las personas no se conocen o existe algún tipo de tensión. La idea es que las personas salgan de su zona de confort y se dispongan para el trabajo posterior. Podríamos decir que se trata de una especie de calentamiento o activación previa a los talleres. Algunos ejemplos son: dibujar, movimiento físico, conversaciones sobre la emocionalidad y la vida cotidiana, pidiéndole a los asistentes que relaten acontecimientos emocionalmente importantes, etc.

Sobre el registro y la sistematización

- Se sugiere elaborar una ficha de registro de los asistentes y realizar registro fotográfico de planos generales del espacio, las actividades y los distintos productos gráficos del taller. Además se pueden emplear grabaciones de audio para transcribir las conversaciones y capturas de video. Es especialmente significativo sacar una fotografía final con los asistentes.

- La sistematización del trabajo se considera fundamental ya que constituye la carta de navegación para posteriores etapas del proyecto. Esta debe considerar: la lista de todos los asistentes, la descripción de cada actividad (con sus dinámicas, metodologías, narrativa del proceso y resultados), el análisis posterior, la identificación de patrones comunes, mapas de conceptos, palabras características y asignaciones de roles y responsabilidades. Debe, además, considerarse que la visibilización de estas sistematizaciones debe ser abordable para personas no expertas.

En el sitio web del proyecto Stgo_Lateral, puedes descargar la sistematización que se realizó de los talleres en <http://www.stgolateral.cl/recursos/>

2.3

Nuestra experiencia: talleres en el contexto del proyecto Stgo_Lateral

La implementación de los talleres fue la actividad de cierre de la etapa de diagnóstico. Éstos tuvieron por objetivo general el involucramiento y la participación de los actores del proyecto en actividades de co-descubrimiento de problemáticas y en la ideación de soluciones. Por ello, se buscaba generar un diagnóstico validado y consensado de la situación actual de las galerías, además de un listado de posibles soluciones.

Para la preparación de los talleres, el equipo desarrolló una estrategia de inmersión en el territorio mediante visitas, conversaciones y encuestas. Se entregaron más de 200 folletos explicativos con el fin de contextualizar a los locatarios con los alcances y definiciones del proyecto Stgo_Lateral.

Así, avanzamos en la construcción de confianzas con algunos locatarios, a los que luego se les entregó una invitación personalizada. Realizamos, además, una agenda paralela que incluyó una serie de reuniones con administradores y dueños de las galerías, los cuales fueron informados y sensibilizados respecto a la importancia de su participación en el proyecto.

Lógica de los Talleres

Siguiendo las orientaciones anteriormente expuesta, se preparó un primer taller de co-descubrimiento y un segundo taller de co-creación o co-ideación.

Objetivos Generales de los Talleres

- Socializar y validar la definición del/los problema(s).
- Desarrollar un portafolio de ideas y escenarios de solución.
- Detonar un proceso de colaboración y apropiación de la solución por parte de los distintos actores.
- Mapear los intereses de cada grupo de usuarios.

2.3.1

Taller 1: Co-Descubrimiento

Un taller de co-descubrimiento es una actividad donde distintos actores reunidos en torno a un tema de interés común descubren y validan conjunta y participativamente un diagnóstico.

Actividad 01

Tal como se mencionó en el Capítulo 1, a partir de los estudios y de la inmersión en terreno de la Etapa 1 de diagnóstico, el equipo detectó previamente tres áreas sensibles, ya sea para los administradores o para los locatarios de las galerías. Éstas además integran la visión del usuario a partir de los resultados de las encuestas que se realizaron. Las áreas detectadas fueron: (i) seguridad y mantención, (ii) asociatividad y (iii) comunicación e información. A modo de ejercicio de rompehielos se presentaron una serie de cápsulas audiovisuales que ilustraban el absurdo que se generaba a partir de las problemáticas identificadas.

Según las series expuestas, se dividió el taller en grupos quienes, mediante la metodología del “Árbol de Problemas”, conversaron sobre sus experiencias, identificaron algunas de las causas y efectos de los problemas y señalaron los puntos críticos en una lámina.

Luego, cada grupo expuso su lámina y sus resultados preliminares a todos los presentes.

Actividad 02

En la segunda parte del taller se invitó a los asistentes a pensar cómo responder la siguiente pregunta: ¿qué tiene que pasar para que éstas situaciones tengan solución?

No se buscaban soluciones específicas, sino identificar que actitudes y prácticas tendrían que modificar para poder generar el contexto necesario para un cambio. Para esto se volvieron a separar en grupos por los mismos tres temas señalados en la primera parte del taller. Para explicar esta actividad, cada grupo debía representar por medio de una actuación la supuesta solución del problema, además de definir los actores que eran necesarios para que resulte.

Objetivos específicos:

1. Validar y socializar problemáticas detectadas en la Etapa 1.
2. Identificar nuevas problemáticas desde los actores.
3. Vislumbrar escenarios esperados para la solución.

Productos esperados:

1. Hallazgos (*insights*) respecto de las problemáticas.
2. Escenarios de solución.

Actores participantes:

Locatarios, administradores, funcionarios y directivos de Cordesan, Santiago Innova, Sernatur, Gobierno Regional, académicos y alumnos de la facultad de Arquitectura de la Universidad Diego Portales.

Conclusiones

Luego del taller, se detectaron los siguientes puntos críticos, que fueron co-descubiertos y consensuados por todos los actores:

Asociatividad:

- Comprensión y apropiación de la necesidad de asociarse, unir fuerzas.
- Necesidad de establecer instancias de comunicación entre actores.
- Necesidad de definir una visión común.

Información y Comunicación:

- Necesidad de un relato.
- Necesidad de visibilizar las galerías bajo una identidad común.
- Necesidad de guiar la experiencia dentro de las galerías.

Se determinó que las problemáticas asociadas a seguridad podrían ser abordadas de mejor manera desde lo asociativo, por lo que se decidió no incorporarlas en esta primera etapa.

2.3.2

Taller 2: Co-Creación (o Co-Ideación)

El taller de Co-Creación permitió trabajar sobre las áreas sensibles detectadas en el primer taller y contribuir a la generación de ideas de solución. Ambos talleres tuvieron una semana de diferencia entre uno y otro, por lo que fue necesario partir la actividad con un resumen de la jornada anterior, relevando los acuerdos.

Actividad 01

Se realizó una actividad denominada “Personas”, donde se seleccionaron y mostraron siete personajes que representaban a distintos tipos de actores: usuarios, turistas, locatarios y administradores. Cada personaje representaba además cierta personalidad y características particulares. Para facilitar la comprensión de las personas, se utilizaron imágenes de personajes de conocimiento público, de modo de que todos tuvieran de antemano una idea de la personalidad de cada uno.

Luego, a cada grupo se le pidió que desarrollara ideas de servicios y/o productos para cada uno de los personajes, bajo los criterios de Asociatividad y Comunicación e Información. Cada producto o servicio debía tener una narrativa asociada, y para eso se hizo una lluvia de ideas previa.

Finalmente, cada grupo eligió sus personajes, servicios y productos y los presentó frente a los demás participantes.

Actividad 02

A partir de los resultados de la actividad anterior, se le hizo a los asistentes la siguiente pregunta: ¿qué tiene que pasar para que éstas ideas puedan implementarse? Para que pudieran responderla, se les pidió que definirían uno de los productos o servicios generados, identificarían los actores necesarios y el valor agregado que éste les daría a las galerías o al servicio.

Los grupos crearon hojas de ruta con todos los pasos necesarios para implementar sus ideas, las cuales fueron expuestas al resto. Aparecieron ideas para generar más ventas, nuevos clientes, nuevos modos de entregar información a sus clientes sobre las galerías, redes de apoyo, entre otras.

La actividad finalizó con la firma simbólica de un contrato entre todos los actores por medio de un representante por tipo de actor (uno por los locatarios, otro por los administradores y otro por las instituciones públicas presentes). En ese contrato se comprometieron a hacerse cargo de los resultados de los talleres.

Conclusiones generales de los dos talleres:

A partir de la experiencia de ambos talleres, se confirma la idea de que existe una necesidad por parte de los actores de generar espacios de asociatividad, los cuales tienen el potencial de construir plataformas para generar los cambios esperados al interior de las galerías. Por otro lado, los administradores presentaron una excelente disposición al diálogo y una apertura a formar parte de las futuras actividades de asociatividad a ser propuestas por nuestro equipo.

Respecto a las ideas generadas, éstas se resumen en tres grandes áreas de intervención:

Objetivos específicos:

1. Co-crear ideas de solución para las problemáticas levantadas en el taller 1.
2. Vislumbrar ideas de proyectos.

Productos esperados:

1. Portafolio de Ideas.
2. Compromisos de asociatividad por parte de los actores.

Actores participantes:

Locatarios, administradores, funcionarios y directivos de Cordesan, Santiago Innova, Sernatur, Gobierno Regional, académicos y alumnos de la facultad de Arquitectura de la Universidad Diego Portales y operadores turísticos (Cultura Mapocho, La Bicicleta Verde).

Locataria Galería Matte:

"Hasta el momento, nuestra forma de comunicación es el *boca a boca* y un diario mural en el baño que administra la señora de la limpieza (cuando puede)..."

Administrador Galería:

"Aquí no hay dos bandos opuestos, tenemos que dejar esas premisas. La idea es que todos tenemos derechos y deberes si queremos que todo esto se levante..."



Sociabilización de resultados en taller 1 de Co-Descubrimiento.



Actividad "Personas" en el taller 2 de Co-creación.

- **La necesidad de generar un relato de las galerías:** se comprende que las galerías en su estado actual necesitan incorporar ciertas particularidades a la oferta tangible e intangible que tienen, por lo que hay que generar narrativas. Éstas pueden provenir de la historia de las galerías, de las particularidades de algunas de sus tiendas históricas o de distintas temáticas asociadas a la oferta predominante (“la galería de la mujer”, por ejemplo).
- **Comunicación e Información:** existe la necesidad de visibilizar las galerías para los habitantes de Santiago y para los turistas chilenos y extranjeros. A partir del relato que se pueda generar en el punto anterior, se pueden desarrollar distintas estrategias de comunicación (identidad corporativa común, branding, mapas, web, eventos, etc). Al mismo tiempo, otra área de intervención relacionada tiene que ver con la experiencia interior de la galería, donde se abren espacios para desarrollar proyectos de señalética externa e interna y otros.
- **Asociatividad:** por último, el área de intervención de mayor relevancia tiene que ver con generar instancias de asociatividad, ya sea a través de micro-comunidades, entidades jurídicas u otras figuras que involucren a los actores de las galerías.

Productos Finales (que fueron desarrollados):

Identidad Común: un sistema de *branding* conjunto o unitario, que funcione en la unión entre relato, identidad visual y personalidad de las galerías. Esto se traduce en un logo para el sistema de galerías del centro y distintas sus aplicaciones, sean en señalética interna o externa, y otros elementos de difusión.

Agenda Lateral: estrategias de activación de la marca galerías durante el 2015, la cual se compone de una agenda de intervenciones espaciales y urbanas, en conjunto con un plan de difusión en medios. El primer hito de la Agenda Lateral fue la incorporación de las galerías a la celebración del Día del Patrimonio 2015, a través de ofrecer una experiencia que incluía un recorrido por distintos hitos al interior de las galerías Matte y Edwards.

Mapa: desarrollo de un mapa turístico que integre circuitos por las galerías y que se reparta según estrategias de distribución de Sernatur y la Municipalidad.

Web / App: desarrollo de una plataforma web que incluya un directorio de todas las galerías y sus tiendas, además de ciertas funcionalidades de navegación y definición de rutas según interés de los usuarios. Además debe ser fácil de administrar por parte de locatarios y administradores.



Taller de Co-Descubrimiento Stgo_Lateral.



Taller Co-Descubrimiento Stgo_Lateral.



Capítulo 3

Diseño de Productos y Servicios





3.1

Selección y validación del portafolio de productos por los actores

La llegada a esta etapa supone el desarrollo de los productos consensuados previamente, al socializar los estudios de base, efectuar los talleres de co-creación y la validación del diagnóstico inicial sobre el territorio. A partir de este trabajo el equipo a cargo, en colaboración con la comunidad, puede estimar cuáles son los productos necesarios para fortalecer los puntos débiles ya identificados, y así conformar un portafolio de productos a desarrollar. La importancia de este portafolio consiste en que presenta a la comunidad **obras de confianza** que se traducen en una lista acciones concretas y visibles. Es importante que la comunidad esté informada de la ruta a seguir, porque será en base a la confianza y la unión con el equipo de intervención, que las acciones se concreten exitosamente.

3.1.1

Identidad

Todo barrio comercial necesita darse a conocer, distinguirse de otros y fidelizar a sus clientes. Para esto es indispensable proyectar una imagen que los represente: una identidad común. Esto es fundamental para lograr empatía con la población a la que el proyecto va dirigido. Es importante que ésta responda a los atributos distintivos del lugar.

Obras de Confianza

Se llama así a iniciativas o proyectos que actúan como detonantes de confianza y de mística participativa entre una comunidad.

Es a partir de la identidad que generamos un relato original para dirigirnos a nuestro público, y como la identidad es única, nuestro discurso también lo será, por lo que permitirá que nos distingamos. Al mismo tiempo es posible pensar en un nombre que represente lo que queremos proyectar y que la gente recordará y asociará con el lugar que queremos potenciar. Con una identidad clara y definida se logra un sentido de pertenencia y el reconocimiento hacia afuera, lo que repercutirá favorablemente en la visibilidad del proyecto. Una vez que se tenga esta identidad bien perfilada, se puede

aprovechar para establecer un lenguaje propio y una gráfica que se pueda utilizar en los espacios de acción que contempla el proyecto. Con esto, nos referimos a que es posible elaborar, por ejemplo, un sistema de señalética que satisfaga necesidades de orientación tanto al interior como al exterior de estos lugares, de la configuración de la oferta comercial, entre otros.

Una vez que tengamos el lenguaje característico del territorio (barrio comercial), será mucho más sencillo llamar la atención y ser reconocidos por el entorno. Es importante mencionar que el trabajo de desarrollo de identidad es más que solo un logo. Como veremos en el esquema de la página siguiente, un buen desarrollo de identidad implica una investigación de atributos del lugar, un estudio de percepción de los actores involucrados, un estudio de referentes, la construcción de un relato y el desarrollo de una imagen visual. Esta información se puede aplicar posteriormente en una variedad de productos como señalética, mobiliario urbano, plataforma digitales, mapas, folletería o activaciones urbanas, dependiendo de los requerimientos específicos de cada lugar. Estos productos serán analizados más adelante en su aplicación al proyecto Stgo_Lateral.

Un sistema de identidad para este tipo de proyectos tiene, por lo general, los siguientes productos base. A continuación revisaremos los productos desarrollados para la identidad de la red de galerías de Santiago Centro.

a. Imagen de Marca

Aquí buscamos una imagen visual común al conjunto de unidades del territorio, para que éstas sean reconocidas como un sistema/circuito. Como vimos anteriormente, la identidad debe ser co-creada en conjunto con los actores relevantes, y la imagen desarrollada por un especialista. Se propone que un especialista en desarrollo de marcas lidere el proceso, desarrollando el levantamiento de atributos y valores por medio de metodologías de diseño de marcas (proceso que se explica en el esquema de la página siguiente). Es muy importante entender que cuando se refiere a una marca co-creada entre los actores claves, no se refiere a que los locatarios, administradores o clientes diseñen esta marca, sino que un profesional especialista les haga participar en el proceso de donde deviene una marca que luego el experto diseña.

Conceptos esenciales a destacar

Todo barrio comercial necesita darse a conocer y crear un público fiel a él. Si lo principal es captar nuevos clientes, es fundamental ofrecer una experiencia atractiva y que promueva la visita de los usuarios.

- **Visibilizar** la red de galerías en los circuitos de los caminantes.
- **Construir un relato** conjunto que destaque los atributos del territorio con el fin de atraer al potencial cliente.
- **“Dar qué hablar”**, instalarse en la agenda de actividades del medio y ser un ente relevante del sector.

El desarrollo de esta identidad debe responder a los siguientes requerimientos:

- Romper la inercia: los tiempos avanzan y las marcas se hacen cada vez más relevantes a la hora de elegir un producto o servicio. Antiguamente se lanzaban y esperaban resultados, hoy deben estar en constante movimiento porque el mundo funciona en permanente movimiento.
- Generar asociatividad: la marca debe ser de propiedad de todas las partes que la componen. Las partes deben regirse por esta marca, y hacerla suya. Este es un factor importante de asociatividad.
- Necesidad de un relato.
- Necesidad de visibilizar las galerías bajo una identidad común.
- Necesidad de guiar la experiencia dentro de las galerías.

Para construir una marca, aquí les mostramos un esquema del proceso vivido para el caso Stgo_Lateral.

Un buen desarrollo de identidad implica:



En el proceso de desarrollo de identidad para las galerías del centro percibimos que hay aspectos convergentes entre locatarios y usuarios en cuanto al tipo de relación con los clientes, la tradición y el patrimonio. A partir de eso nos preguntamos: ¿cómo es la imagen de un lugar tradicional?, ¿qué caracteriza a una marca o a la estética de un lugar tradicional?

Uno de los objetivos de la comunicación es proyectar una nueva imagen corporativa para las galerías del centro y conseguir un alto grado de reconocimiento de esta, valorizando atributos de seguridad y tradicionalidad.

La personalidad de la marca presenta los siguientes **atributos**: tradicional, alegre, nostálgica, segura, generosa, auténtica, cuidada, generosa, tranquila, cercana, dinámica, móvil y decisiva.

Estos atributos fueron validados en una reunión con los actores en dónde también se determinaron los conceptos que acompañarían el isotipo de la "t" (simbolizando una persona o un signo de suma) de la marca Central.



Testeo y validación de marca por los actores.

Insight de la marca Central

A través de las encuestas y definición de personalidad de marca, determinamos que los usuarios reconocen a las galerías como lugares tradicionales y patrimoniales de comercio diverso y a buen precio.

Los usuarios buscan una experiencia de compra cercana y segura basada en una tradición santiaguina.

Atributos de Marca

Los atributos de una marca son características intrínsecas de una marca que resultan fácilmente comprobables. Pueden ser propias, relacionadas con el uso o resultado de factores externos. Es la asociación de marca más básica y esencial.

Reforzar los recursos de una marca

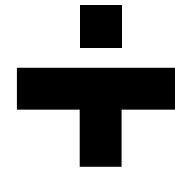
Los atributos que se utilizaron fueron generados por los mismos actores y locatarios de las galerías. Estos conceptos, acompañan los recursos gráficos (isotipo) con el fin de hacer más cercana la marca a las personas.

En el caso de Central, algunos de las características recogidas propias de las galerías fueron: Tradicional, alegre, nostálgica, segura, generosa, auténtica, cuidada, generosa, tranquila, cercana, dinámica, móvil y decisiva.

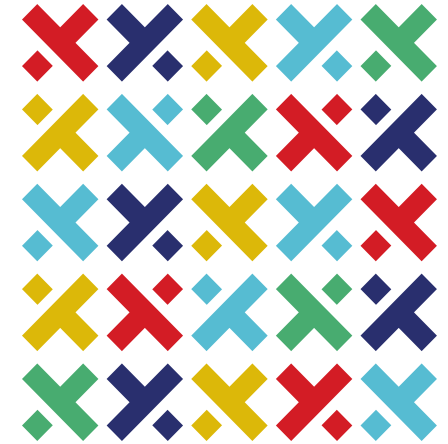
CEN+RAL

Red de galerías de Santiago Centro

Logotipo Marca Central con bajada.



Isotipo "t" o + (signo más) de la marca Central.



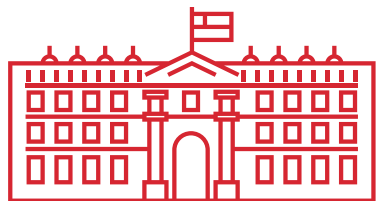
Trama construida a partir de la "t" de Central a partir de la cual se pueden construir diferentes aplicaciones de Marca.



Tres afiches utilizados dentro de la propuesta de branding territorial de la marca Central. Estos conceptos acompañan el isotipo de la marca haciendo énfasis en su personalidad. Algunos de ellos son: Más Tradición, Más Confianza, Más Seguridad.



La marca Central llevada a una propuesta de Branding Territorial. En el primer caso, la utilización de la grilla en toda la paleta de color central, resulta un buen recurso para destacar en espacios de grandes dimensiones. En el segundo caso se utiliza la marca en vía pública como forma de publicitar la marca.



Familia de íconos desarrollados para la marca que representan hitos patrimoniales de la ciudad de Santiago y que fueron utilizados en distintas aplicaciones.



Afiche en las vitrinas exteriores del Portal Fernández Concha en la Plaza de Armas.



Fotomontaje referencial de aplicación de marca en espacio público.

b. Señalética u orientación del recorrido

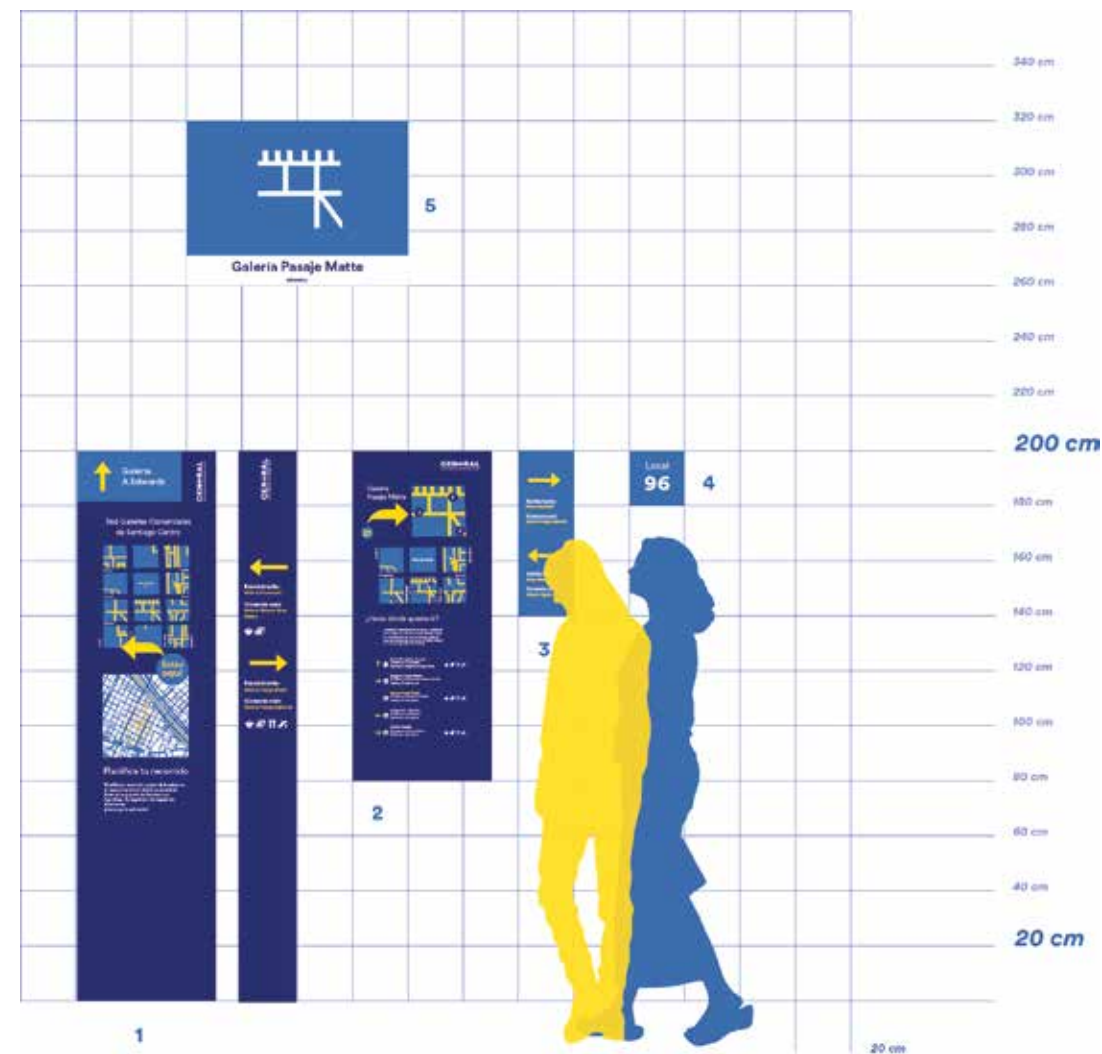
Se propuso desarrollar un sistema de orientación, señalización y narración por medio del diseño de un recorrido donde se marquen los hitos y pausas que construyan la experiencia del visitante, mostrándole de forma fresca y atractiva las singularidades las galerías.

A partir de las necesidades observadas y las exigencias que requiere un proyecto de señalética fueron desarrollados los siguientes conceptos:

1. Que el sistema sea capaz de advertir (dentro del recorrido visible) que existe una red de galerías.
2. Que se pueda visualizar un total; es decir que el usuario tenga un panorama íntegro e intuitivo sobre como podría funcionar la red en sí misma y dentro de un sistema.
3. Que permita una navegación fácil y sin sobreinformación; es decir que el usuario pueda cumplir acciones sin dudar.
4. Que las personas se puedan ubicar de manera inmediata y continua en su recorrido diario.



Fotomontajes para una propuesta señalética en paneles en contexto de ciudad y en el entorno de las galerías.



Sistema de cinco módulos de diferentes tamaños y dimensiones: Módulo 1 (Totem exterior galerías), Módulo 2 (Totem interior galerías), Módulo 3 (Orientación para la navegación), y Módulo 4 y 5 (Señalización común, número y nombre de local).

c. Mapa

Con el fin de difundir y dar a conocer la red de galerías se elaboró un mapa con la ubicación de las setenta galerías participantes. El mapa fue pensado en versión de bolsillo (plegable) con el fin de que funcione como guía para turistas ya que enumera y relata los principales hitos patrimoniales del centro de Santiago.

Estos datos relevantes para el ámbito turístico, se vincularon con la información con los recorridos del mapa Santiago Escencial de la Municipalidad de Santiago. De esta forma, volver a recorrer los hitos a través de los atajos que presenta la red de Galerías de Santiago Centro.



Detalle del mapa en el que se encuentran numeradas todas las galerías y los hitos patrimoniales principales del centro de Santiago.



Mapa plegable impreso por ambos lados que muestra la ubicación y entorno cercano de toda la red de galerías.

d. Agenda de Activaciones

Es una instancia de generación de contenidos, experiencias y comunicación asociadas al territorio (barrio comercial). Estas acciones son consideradas obras de confianza hacia la comunidad.

Es importante que las personas vean acciones concretas en el marco del programa, como por ejemplo, potenciando la visibilidad a través del renovado circuito comercial. Para esto, se propuso lo siguiente: diseño y producción de material gráfico promocional (folletos, mapas, videos, etc.), más una serie de activaciones urbanas en fechas relevantes para el barrio (Día del Patrimonio, 18 de septiembre, día de la Madre, Navidad, semana del deporte, entre otros) y un plan de medios para posicionarse en medios web, radio y otros.

Los dos eventos que veremos a continuación, fueron desarrollados para la Agenda Lateral: agenda de activaciones del proyecto Stgo_Lateral y fueron ideas que surgieron de los actores en los talleres de co-creación.

Evento Día del Patrimonio (sábado 29 de mayo, 2015): Con motivo del Día del Patrimonio, desarrollamos un circuito de visitas guiadas por las galerías Matte y Edwards, para que los peatones conocieran un poco de su historia e identificaran el valor patrimonial de estos espacios.



Foto grupal con los participantes de uno de los tours realizados el Día del Patrimonio.



Participantes del evento recibiendo información y merchandising sobre el Día del Patrimonio.



Ministro de Economía, Fomento y Turismo Luis Felipe Céspedes durante el Tour realizado para la actividad del Día del Patrimonio.

El evento denominado “Un atajo, mil historias, una galería”, tuvo amplia cobertura de prensa y se realizó el sábado 29 de abril, entre las 10:00 y las 13:00 hrs, contando con una gran convocatoria y participación ciudadana. La Plaza de Armas fue el punto de partida, donde junto con un módulo informativo hubo guías caracterizados de época que guiaron a los visitantes. Luego de juntar un grupo de, en promedio, diez personas, se dio paso al tour dentro de las galerías, el que se estructuró en cuatro estaciones:

1° Parada: tienda histórica, donde se les dio información de cómo era el Santiago en los años '30, cuando nacieron las galerías.

2° Parada: personajes, en la cual se dieron a conocer anécdotas sobre personajes importantes que visitan o visitaron el circuito de galerías.

3° Parada: comercio singular, cuyo objetivo fue destacar el particular tipo de comercio y tiendas dentro de las galerías.

4° Parada: interactivo, donde los participantes del recorrido pudieron escribir sus comentarios y manifestar qué les pareció la experiencia.

En cada estación se ubicaron módulos informativos que complementaron la información otorgada por los guías. En ellos se entregaron datos adicionales del tipo “cosas que no sabías de las galerías”, personajes que frecuentan el lugar y tiendas destacadas, entre otros elementos informativos.

Es importante mencionar que actividades de esta naturaleza es necesario encargarlas a especialistas en generación de contenidos. En el caso de “Un atajo, mil historias, una galería” fue desarrollado por Estudio Racimo, con la colaboración del equipo Cordesan de Stgo_Lateral y la asociación Cultura Mapocho.

Concurso ciudadano de afiches en Plaza de Armas: “Encuentra tu Tesoro en las Galerías del Centro”. (octubre 2015 - marzo 2016): esta actividad tuvo como objetivo rescatar lo mejor de las galerías según los mismos ciudadanos y fanáticos de las galerías, dar visibilidad al proyecto Stgo_Lateral e invitar a nuevos públicos a conocer el circuito de galerías.

El concepto y nombre de este concurso apeló a la búsqueda del tesoro como una dinámica interactiva de la cual se rescata lo positivo y singular de las galerías para posteriormente destacarlo en piezas creativas diseñadas por ciudadanos en las mismas vitrinas del Portal Fernández Concha.

La convocatoria se realizó en las mismas vitrinas donde se iban a exponer los afiches, reforzándose con una estrategia de difusión en redes sociales y medios como Revista Vivienda y Decoración y plataformas web como SantiagoAdicto, Plataforma Urbana, entre otras.

Recibimos cerca de 30 afiches postulantes, de los cuales el jurado seleccionó a los cinco ganadores. Este jurado estuvo conformado por Rodrigo Guendelman de SantiagoAdicto, Daniela Assael de Plataforma Urbana, Genaro Cuadros, Director del Proyecto, y Bernardita Lorenzini Gerenta de Plaza de Armas. La piezas ganadoras estuvieron expuestas durante cerca de tres meses en las vitrinas de Plaza de Armas y han sido citadas por diversos medios como una innovadora actividad en que la misma ciudadanía genera contenidos para ser exhibidos en nuestra ciudad.



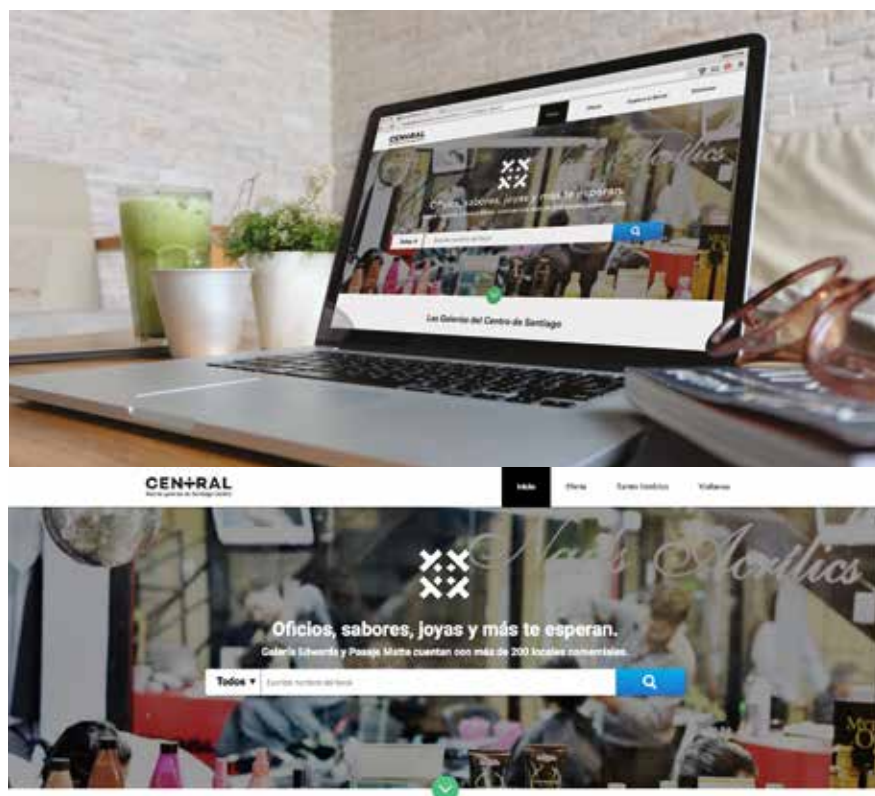
Premiación Concurso "Encuentra tu Tesoro en las Galerías" donde participaron representantes del Jurado como Rodrigo Guendelman de Santiago Adicto y Daniela Assael de Plataforma Urbana. Noviembre de 2015.



En la parte superior dos de los afiches ganadores: Angello García (*Cubotoy*) y Victoria Burgos. En la parte inferior los ganadores del concurso. De izquierda a derecha: Victoria Burgos, Angello García, Juan Vargas y Neftalí Toro en la ceremonia de premiación.

e. Presencia Web

Otra manera de dar a conocer masivamente un proyecto de carácter territorial es a través de plataformas digitales como un sitio web. Esto es lo que se hizo en Stgo_Lateral donde se propuso el desarrollo de galeriascentral.cl, un portal que funcionara como buscador de productos y servicios existentes en las galerías. De esta forma, en un primer momento, se realizó una versión de prueba con las galerías Edwards y Matte, pero el objetivo es que en un futuro otras más se sumen, diversificando la oferta de este sitio web. Por esa razón se requerirá de alguien que sea encargado de contenidos y actualice constantemente la información de esta plataforma. Para conocer más sobre cómo dar visibilidad este tipo de proyectos ver Capítulo 3.2.



Sitio web de las galerías www.galeriascentral.cl

3.1.2

Estrategia de Turismo

El turismo es uno de los ejes fundamentales para todo proyecto que busque la revitalización de un territorio. Para Stgo_Lateral esto no fue la excepción. De hecho, la importancia patrimonial de las galerías y su comercio singular, hacen que éstas tengan naturalmente un gran potencial turístico. Estos espacios son de carácter privados, pero de uso público y por tanto para poder elaborar planes de acción que permitan el desarrollo o rehabilitación de estos espacios, es de gran importancia que exista una coordinación y articulación de todos actores presentes en ella, tanto públicos como privados. En este punto entra la Cordesan, para facilitar las relaciones entre ambos sectores, comportándose como un puente de comunicación y confianza, gestionando los espacios, las instancias y la continuidad del diálogo en pro de un trabajo mancomunado que tiene como objeto poner en valor estos espacios singulares.

Entre las herramientas y/o estrategias que se utilizaron para alcanzar los objetivos del Plan Capital, y en consecuencia del Proyecto Stgo_Lateral, destacamos la creación de un mapa de las galerías del centro de Santiago que permite diversificar la oferta turística y sensibilizar a los visitantes sobre la existencia de estos lugares, y la realización de FAM Tour como medio para sensibilizar a los oferentes del casco histórico de Santiago, como hito turístico.

Se realizaron dos FAM Tour, o como en el sector de turismo se conoce, viajes o recorridos de familiarización. Esta actividad se utiliza con el fin de acercar a los oferentes del sector del turismo con productos de uno o más sectores del territorio. En este caso, el producto que se quiso promocionar fueron los pasajes y galerías comerciales del centro de Santiago, junto con su comercio singular. Para ello se diseñó un recorrido que une tres hitos emblemáticos del centro de Santiago: la Plaza de Armas y todo el casco histórico patrimonial que la rodea, la Plaza de la Constitución y el cerro Santa Lucía. De manera atractiva se consideró que los conectores de estos hitos fuesen las galerías y pasajes comerciales, destacando durante su recorrido las tiendas singulares de algunas de ellas, la historia de las galerías y su influencia.

Diseño de la estrategia FAM Tour para Stgo_Lateral

A continuación presentamos la estrategia utilizada en el caso del FAM Tour.

1. Recopilación de base de datos de la industria del turismo.

A partir del registro de servicios turísticos del Servicio Nacional de Turismo, se desarrolló una base que contempla a los operadores turísticos de la Región Metropolitana que ofrecen productos en la comuna de Santiago, concentrando la mirada en aquellas empresas que puedan integrar como recurso turístico en sus rutas a las galerías y pasajes del Centro de Santiago. Dentro de éstas se distinguieron aquellas empresas que efectúan walking tours de las que realizan servicios.

2. Reuniones con operadores Turísticos.

Una vez desarrollada la base, se solicitó una reunión con los *Product Managers* de las empresas identificadas, para presentar el proyecto y obtener información sobre la inclusión que tienen en sus servicios los pasajes y galerías del centro. Dicha información fue obtenida por medio de una encuesta que se realizó a cada empresa con la que se sostuvo una reunión.

3. Diseño de Ruta.

De manera paralela a las reuniones con los operadores turísticos se trabajó en el diseño de la ruta, que debe considerar, como hitos a destacar, los pasajes y galerías del centro, haciendo el vínculo con aquellos recursos turísticos que ya están incorporados dentro de la oferta existente, tales como la Plaza de Armas, Palacio de la Moneda, etc.

Se consideró, además, la integración de nuevos productos que se estén desarrollando dentro del sector donde se lleva a cabo la ruta y la incorporación de servicios que complementarios, como por ejemplo, establecimientos gastronómicos o culturales con capacidad para recibir a grupos de turistas. También se identificaron aquellos locales comerciales con características singulares que pueden ser incorporados a la ruta.

Cabe mencionar que la ruta fue testeada in situ para conocer los accesos, salidas, detenciones, menciones, tiempos y otros detalles fundamentales.

4. Reuniones con actores claves y proveedores de servicios.

Una vez armada la ruta se efectuaron reuniones con aquellos actores que pudiesen agregar valor a la ruta, tales como locatarios, dueños de servicios gastronómicos, directores de establecimientos culturales y otros. A estos actores se les realizó una presentación del proyecto y se les informó respecto a la actividad puntual que estábamos organizando.

Es importante tener en cuenta que los servicios a integrar deben contar con características que permitan poder hacer redes de negocio con los operadores invitados a estas actividades, considerando temas como disponibilidad de espacios, tarifas y horarios, procurando que los operadores generen posibilidades comerciales y amplíen sus redes.

5. Desarrollo de relato de recorrido y guía.

Habiendo definido el circuito y aquellos hitos a ser integrados en éste, se debe trabajar en el desarrollo del relato. Éste debe nutrirse de un contenido fidedigno, para lo cual se es fundamental realizar una investigación bibliográfica y entrevistas en terreno con el objetivo de presentar la historia real de los hitos incluidos en el recorrido. Por ello, se trabaja con un historiador que tenga experiencia en recorridos turístico, pueda elaborar el relato y, además, ser el guía a cargo del recorrido.

6. Realización FAM tour prueba.

Se definió un recorrido de prueba dirigido a empresas que llevan a cabo walking tours, quienes corresponden en general a operadores minoristas que realizan circuitos de bajo costo a través de recorridos a pie por diversos lugares y que se financian través de la modalidad de propinas por parte de sus clientes.

Al realizar el FAM tour de prueba, se consideró un desayuno de bienvenida acompañado con una presentación del proyecto. Luego se da inicio al recorrido que se prolonga durante unas 3 hrs, haciendo énfasis en los pasajes y galerías del centro de Santiago.

7. Realización del FAM tour oficial.

El recorrido oficial tuvo una duración estimada de 6 horas, convocando a operadores de servicios regulares de city tour de medio día y/o de día completo

Esta instancia comenzó con un desayuno y presentación del proyecto, convocándose a autoridades vinculadas con el proyecto. Cabe destacar que la extensión de tiempo se debe a que el circuito considera la visita a espacios culturales y gastronómicos además de las galerías y pasajes del Centro de Santiago.

8. Feedback

Una vez finalizado el recorrido oficial se solicita retroalimentación de los asistentes para conocer la factibilidad de integrar a las galerías dentro de su oferta de servicios.

3.1.3

Modelo de Gestión Asociativo: ¿qué es y por qué es importante?

Otro de los productos que deberán ser desarrollados por el equipo a cargo de esta etapa, junto con todos los otros descritos anteriormente, es un modelo que permita a los actores del territorio organizarse.

La importancia de un Modelo de Gestión Asociativo se puede explicar de una manera muy simple. Si los actores de un territorio se asocian y demuestran que pueden funcionar en conjunto, van a conseguir mucho más que a través de iniciativas personales.

Un modelo asociativo es «un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común»¹¹ Para que exista una estrategia asociativa eficaz deben ser resueltos los siguientes aspectos:

11. Ramón Rosales, "La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMEs", 1997 http://www.geocities.ws/webhugo2001/Electiva_2/Foro/local12.htm

Acercamiento a los actores

Trabajar con y para un grupo humano, comerciantes o no, significa una labor de acercamiento largo y perseverante. Locatarios o empleados han construido una historia común que el equipo que lleva el proyecto tiene que escuchar y entender para construir un diagnóstico compartido.

Hay que tener en cuenta que este proceso de acercamiento puede ser largo. En el caso particular de Stgo_Lateral no existía ningún tipo de cercanía entre los locatarios y el equipo del proyecto. Por lo tanto, una de las primeras acciones fue generar espacios y oportunidades de conocimiento entre ellos y con el equipo para que se fueran gestando lazos de confianza en el marco del proyecto.

Una vez generada la cercanía con locatarios, entre ellos y de locatarios con administradores, se pudieron identificar las condiciones necesarias para las primeras instancias colaborativas.

Es central que el gestor territorial logre convertirse en un interlocutor viable para los locatarios, que pueda demostrar su capacidad de acción en pro de las necesidades de los mismos y que establezca relaciones entre las preocupaciones de la comunidad y los actores externos (administración, municipalidad, organismos del estado, entre otros).

Identificar liderazgos y establecer mapa de actores

Las primeras etapas de acercamiento deben permitir identificar actores claves que apoyan el proyecto y que demuestran entusiasmo y ganas de trabajar colectivamente. Lo importante de reconocer los liderazgos es que esas mismas personas empoderadas son las que darán la puerta de entrada a la galería o pasaje, porque son ellos los que conviven y pueden ir concientizando a diario a sus compañeros de espacio.

Siempre existe un grupo de actores que es reacio y otro que no está ni a favor ni en contra, por lo que es importante y necesario saber quiénes son y ver de qué forma transformarlos en actores pro-proyecto.

Esta fase tiene como objetivo fundamental dimensionar el grupo de actores dispuestos a trabajar de forma colectiva y ejecutar los proyectos alcanzables a corto plazo. Esta consideración permite mantener vivo siempre el espíritu asociativo.

Generar Instancias Asociativas

Para generar las primeras instancias asociativas debe verificarse que se han generado las siguientes condiciones:

1. Cercanía con los locatarios.
2. Lazos con los locatarios.
3. Vínculos entre locatarios y administradores.

Generar instancias de reunión

Es fundamental encontrar horarios y lugares que faciliten el encuentro. Para favorecer este aspecto es importante considerar los siguientes elementos:

- Horarios acordes a las necesidades de todos.
- Siempre cerca de su lugar de trabajo.
- Si es posible, establecer una oficina del proyecto que pueda funcionar como lugar de encuentro o donde se puedan compartir experiencias cotidianas.

Generar proyectos pilotos en equipo

Elegir una idea, un proyecto alcanzable e iniciar una primera experiencia de trabajo en equipo, a través de:

- Entusiasmar a los actores: en nuestro caso, el equipo del proyecto decidió iniciar un programa de actividades colaborativas con el apoyo de un grupo de locatarios motivados.
- Establecer roles y responsabilidades: los actores, en un grupo de trabajo colaborativo, establecieron distintos niveles de compromiso y cooperación, lo cual corresponde a diversos roles que ellos van teniendo dentro del equipo de trabajo. Conocer estos roles es fundamental para el equipo de proyecto ya que estos deben ser considerados en el funcionamiento general de la intervención.
- Evaluar desempeño: es importante reconocer las enseñanzas de lo hecho de manera que los equipos puedan aprender e ir creciendo en su actuar futuro.

Finalmente

¿Es importante que un Modelo Asociativo tenga una figura legal para su funcionamiento?

Sí, un Modelo de Gestión Asociativo permitirá detectar las necesidades colectivas y establecer la mejor estrategia para resolverlas en conjunto. Así, por medio del fortalecimiento de las relaciones entre los actores y su estructura legal, permitirá una mejora de la actividad comercial, la revitalización de los espacios compartidos y las soluciones a las necesidades propuestas.

En la experiencia que tuvimos con Stgo_Lateral, se trató de promover la creación de una entidad jurídica asociativa que permita a locatarios, administradores y otros interesados en trabajar de forma colectiva.

Según las visiones e intereses de los administradores y locatarios se pudieron identificar distintos problemas que son focos relevantes, como la infraestructura sanitaria, la relación entre locatarios y administradores y la organización entre locatarios. Sin embargo, la más importante para el proyecto fue el dominio y poder sobre los espacios comunes de las galerías.

Las relaciones en las galerías no se dan en un plano de igualdad, sobre todo cuando los locatarios (cuando son arrendatarios y no propietarios) carecen de derechos frente a las decisiones que adopte la administración de la asamblea, por lo tanto, no tienen derecho a voz ni poder de decisión.

Al existir necesidades comunes tanto entre locatarios como entre administradores —como las áreas de seguridad, el fortalecimiento de la actividad comercial y la revitalización del espacio desde el punto de vista patrimonial y turístico— surgió la iniciativa recoger dichos intereses y reunirlos en una asociación común que fuera capaz de satisfacer necesidades colectivas de la galería que no pueden sostenerse individualmente.

Para esto se han propuesto modelos asociativos como una forma de cooperación entre locatarios, dueños y administradores. El objetivo es establecer acuerdos junto a una administración que sea capaz de representar a la comunidad, que ejerza un voto representativo, en la gestión del espacio patrimonial de la galería y su utilización como espacio turístico comercial, generándose un beneficio recíproco entre todos.

Se proponen así tres opciones de modelos asociativos para lograr los objetivos comunes de los locatarios.

1. Asociación entre locatarios y comunidad inmobiliaria Pasaje Matte: éste es el modelo óptimo, pues genera una estructura asociativa de trabajo permanente con miras a revitalizar la Galería tanto comercial, como patrimonial y turísticamente, donde pueden interactuar locatarios y copropietarios dueños de los espacios comunes. Esta estructura debe concentrarse mediante la asociación sin fines de lucro, donde todos los socios tienen derecho a voz y voto igualitario en las decisiones, y además pueden realizarse concesiones de espacios comunes determinados. Los derechos y obligaciones de los asociados, serán los que establezcan los respectivos estatutos, entre ellas, la de garantizar los derechos y deberes que tendrán sus asociados en participación, elecciones y acceso a informaciones de cuentas, y como contraparte la condición del asociado lleva a deber cumplir los estatutos y acuerdos acordados por la asamblea.

2. Asociación exclusiva de locatarios: puede constituirse como una asociación sin fines de lucro, la idea es promover la racionalización, desarrollo y protección de las actividades que les son comunes, en razón de su profesión, oficio o rama de la producción. El eje articulador común a todos los locatarios es ser comerciantes que habitan bajo la misma galería comercial. En éste modelo todos los asociados tendrán derecho a voz y voto respecto a los fines de la asociación, no dependerá de la adhesión de la Comunidad Galería Pasaje Matte para realizar proyectos y actividades, la autonomía que genera éste modelo asociativo puede estructurar relaciones de igualdad y negociación con otros actores interesados, donde en todas las situaciones en que se requiera autorización se pacten convenios de colaboración mutua.

3. Asociación Amigos de las Galerías (modelo parisino): implica una mixtura de las anteriores, compuesta por los locatarios en calidad de socios titulares y otras personas naturales o jurídicas en calidad de socios honorarios, teniendo estos últimos solo el derecho a voz en las asambleas de la asociación. En éste tipo de asociación existen dos tipos de socios:

- Titulares, con derecho a voz y voto en las decisiones de la asamblea y derecho a elegir y ser elegidos directores.
- Honorarios, quienes solo tienen derecho a voz y a aquellos derechos reconocidos expresamente en los estatutos.

Todos ellos titulares y honorarios, deben contribuir económicamente mediante el pago de cuotas.

De acuerdo a nuestra experiencia, el modelo asociativo ideal para aplicar en las galerías es la tercera opción ya que busca integrar las dos opciones anteriores.

Talleres para la creación de una asociación de Stgo_Lateral

Los resultados motivantes para la comunidad permitieron crear expectativas por parte de los locatarios y de la administración, quienes definieron en el marco del comité, una lista de talleres para potenciar y capacitar al comité, fundamentalmente a sus 10 miembros permanentes: taller jurídico, taller de técnicas de venta y de atención al cliente, taller de marketing digital y charlas de seguridad con Carabineros de Chile.

Estos talleres se desarrollaron entre octubre y noviembre de 2015 y permitieron facilitar la creación de una “Asociación para la Promoción del Pasaje Matte”, la cual agrupó la administración y a los locatarios, y se ocupó de velar por la activación comercial y turística del pasaje, organizando eventos comerciales, culturales y otros considerados pertinentes.

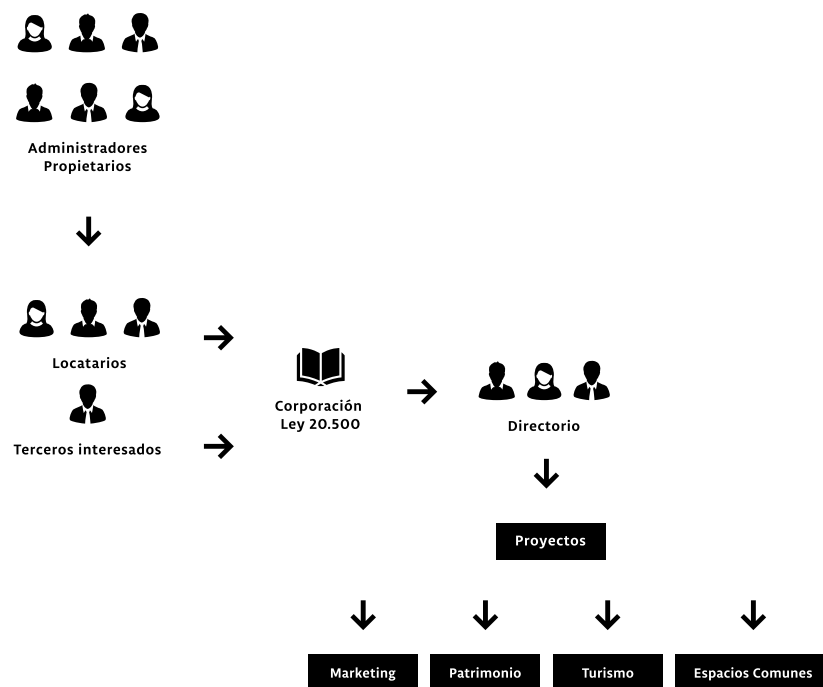
Esquema de Modelo Asociativo

Toda asociación deberá velar por la forma de administración más conveniente al cumplimiento de sus fines, debiendo por ley establecer una estructura superior mínima denominada Directorio. Este órgano superior debe constituirse de tres miembros como mínimo, que ejercerán su cargo gratuitamente, pero que tienen derecho a ser reembolsados de los gastos.

La administración de la asociación debe tener como objetivo obtener y suministrar en la cantidad, calidad y oportunidad requeridas, los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para el cumplimiento de los fines de las unidades de la asociación, desarrollando acciones que optimicen su aprovechamiento junto con verificar los resultados en el uso de los recursos.

Bajo la noción de “espacios abiertos al público” es importante poner en relevancia la necesidad de legislar para los locatarios y ocupantes de estos espacios. La idea es que cuenten con más y mejores atribuciones jurídicas fundadas en su condición de comerciantes. Al otorgarse la condición de espacios privados de uso público, obliga al Estado a dar un

tratamiento especial desde la perspectiva legal sobre los espacios comunes de quienes ocupan comercialmente los locales de la Galería, por lo tanto es importante constituir asociaciones que aumenten el capital decisional de locatarios comerciantes sobre el uso y disposición de los espacios comunes.



3.1.4 Contratación de entidades expertas: ¿qué empresas o consultoras se necesitan para desarrollar este proceso?

En este punto quisiéramos hacer algunas sugerencias sobre cómo encargar los productos mencionados durante todo el capítulo. Independiente de si el modelo de gestión barrial toma la forma de una mesa de trabajo, una gerencia u otro, es importante que se establezca un mecanismo para solicitar los productos requeridos. Para encargar productos podemos hacer una licitación o una contratación directa. De cualquier manera, antes de construir una licitación debemos precisar nuestros requerimientos. Así, lo primero será determinar qué producto solicitaremos. Luego, habrá que estimar presupuestos y tiempos de entrega.

Es importante mencionar que cada uno de estos productos deben ser desarrollados por especialistas. Co-creación y procesos participativos, no implica que las comunidades deban hacer todo: que se conviertan en diseñadores, sociólogos, arquitectos, etc, sino que la co-creación es una metodología que permite integrar las visiones de los actores en la definición de las necesidades y oportunidades de un territorio, para que luego los especialistas desarrollen su trabajo.

El desarrollo de la identidad y productos de un territorio es un proyecto complejo, que no se remite solamente al diseño de un identificador visual y un logotipo.

Es por esto que se deberán considerar ciertos aspectos al momento de seleccionar a los proveedores o empresas consultoras para desarrollar el proceso, sea cual sea la modalidad de contratación que se decida.

Es recomendable que sea una consultora o entidad experta en el ámbito. Esto significa que debe tener experiencia en:

- Diseño de marcas territoriales (barrios, ciudades, regiones o países).
- Procesos y metodologías colaborativas en el territorio (co-creación u otros modelos de participación).
- Experiencia en trabajar con el Estado.
- Diseño e implementación de estrategias comunicacionales.
- Desarrollo de proyectos de branding.
- Experiencia en proyectos y metodologías de innovación.

Respecto al equipo que presente la entidad experta o consultora, es preferible exigir un perfil multidisciplinario, donde se encuentren profesionales que puedan cubrir las siguientes áreas:

- Diseño / diseño de servicios / branding.
- Arquitectura / planificación urbana.
- Ciencias sociales.
- Comunicaciones.
- Gestión de proyectos, innovación social.

Será deseable además que el jefe de proyecto del equipo consultor tenga experiencia en:

- Proyectos de branding territorial.
- Otros proyectos de desarrollo territorial.
- Sector público.

3.2

Plan de medios para visibilizar el proyecto y sus productos

Es fundamental mostrar lo que estamos haciendo. Y para que esto sea efectivo es necesario conocer nuestra audiencia, tener claro a quién le queremos hablar y, desde ahí, elaborar el plan comunicacional.

También es importante definir qué se quiere comunicar, cuándo y cómo se quiere hacer. Para todo esto sugerimos contar con personas que tengan conocimientos en comunicaciones y marketing, de esta forma, se podrá hacer un uso óptimo de la gran variedad de medios y soportes para la difusión del proyecto.

Para desarrollar una estrategia de comunicación efectiva se sugiere definir los objetivos que tendrá la comunicación, hacerse algunas preguntas como ¿quiénes queremos que conozcan nuestra proyecto? y ¿en cuánto tiempo queremos que eso suceda? y además planificar las actividades que se quieren comunicar.

Luego de tener claras estas definiciones tendremos que elegir qué medios de comunicación y soportes utilizaremos para realizar la difusión. Se puede tomar como base los siguientes:

a. Medios de comunicación masiva: televisión, diarios o periódicos impresos y/o digitales, radios.

Si se quiere difundir la nueva identidad visual del barrio, un nuevo circuito cultural



Guías turísticas en el día del Patrimonio.



Imagen de la "Ruta Histórica" de las galerías creada para hacer visible el proyecto y sus atractivos.

o gastronómico, estos medios pueden servir para que personas de otros sectores de la ciudad se enteren y conozcan el proyecto que hemos realizado.

Tal como se comentó anteriormente, es necesario que contemos con una persona o un equipo a cargo de las comunicaciones del proyecto, que se encargue de contactar a los medios y difundir de manera clara lo que hemos definido previamente.

b. Comunicación en vía pública: si se decide comunicar actividades o convocatorias masivas, se pueden utilizar afiches o pendones en vía pública en los espacios más concurridos. Ver ejemplo en punto 3.1 productos desarrollados.

Adicionalmente, y dependiendo de hábitos de consumo de información y acceso que tenga la comunidad a la que se quiere llegar también se puede considerar el uso de redes sociales.

c. Redes sociales: el uso de ellas es vital para lograr conocimiento en las comunidades de manera masiva. Podemos considerar tener una página de Facebook del proyecto y, eventualmente, una cuenta de Instagram o Twitter. Esto dependerá de dónde esté nuestra audiencia.

Plataformas como Facebook e Instagram son muy útiles porque a través de imágenes podemos mostrarle a nuestra audiencia cómo avanza el trabajo. Si las piezas gráficas de señalética, por ejemplo, están instaladas en nuestro pasaje, galería o barrio, tenemos que mostrarlas. Esto sirve para dar una señal de avance y frescura que incentive la visita al lugar. Si decidimos utilizar estos soportes, debemos considerar subir fotografías de buena calidad y que sean atractivas visualmente.

Para gestionar esta comunicación se deberá considerar:

- Elegir las redes que se utilizarán (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, entre otras) y crear perfiles en ellas.

- Contar con una persona o equipo que se haga cargo de actualizarlas constantemente (**community manager**).

¿Qué podemos comunicar en redes sociales?

Si lo que queremos es que las personas se interesen en nuestro proyecto, podemos reforzar la identidad visual que se haya creado, para que estas comiencen a conocerla más e identificarse con ella.

También debemos mostrar el lugar, los personajes y elementos que nos llevaron a configurar la identidad del lugar. Por ejemplo, en el caso de ser un barrio comercial, parte vital de ese reconocimiento tiene que ver con

Community Manager

Es el responsable de la gestión de la presencia de una marca en las redes sociales. Su misión es construir, sostener y mejorar la interacción de dicha marca con sus seguidores a través de contenidos atractivos que reflejen sus valores y atributos.



Pieza para el facebook de Stgo_Lateral utilizado para dar a conocer las actividades del Día del Patrimonio y noticia que aparece en la web de Plataforma Urbana.

los locatarios. Debemos darlos a conocer a través de fotografías, contar sus historias y rescatar datos atractivos sobre ellos. De esta manera, la comunidad no solo conocerá algo interesante sobre lo que no conocía, sino que también otras personas identificarán a ese locatario y compartirán la historia. Además, ese mismo comerciante se sentirá importante y tomado en cuenta durante el proyecto.

Si es que las condiciones lo ameritan, se debe sacar partido a los atributos patrimoniales. Esto puede corresponder tanto a elementos tangibles, como infraestructura, como también a aspectos intangibles, como oficios históricos o técnicas que rescatan los locatarios de nuestra red de galerías. Lo importante es que el uso de redes sociales cree un robusto lazo entre las audiencias y fidelice a la comunidad en torno al proyecto.

d. Sitio web del proyecto: a través de él se puede generar una comunicación permanente del proyecto, subir noticias, imágenes, etc. Además puede servir como un canal de contacto con las personas. Por ejemplo, en el caso de un barrio comercial podemos mostrar el listado de locales y qué productos o servicios ofrecen, mostrar historias del barrio, un mapa para que se vea dónde está localizado, etc.

Para desarrollar un sitio web es importante considerar:

- Coordinar su programación y diseño con un proveedor experto en plataformas web.
- Que haya una persona que se encargue de actualizar de forma permanente la información.

Es importante que el sitio web de nuestro proyecto permita que cualquier persona encuentre fácilmente todo tipo de información.

Alianzas institucionales

Además existen otras opciones para hacer una difusión masiva de las diversas actividades que se realicen en torno al barrio (recorridos, ferias, actividades musicales, gastronómicas, etc.)

- Se puede buscar media partners, es decir, establecer alianzas con medios de comunicación para que realicen una cobertura especial del proyecto y así constantemente se difundan noticias sobre él.
- Por otro lado también se pueden buscar “patrocinadores”, es decir organizaciones (de la sociedad civil, instituciones públicas o privadas) que den posicionamiento al proyecto, y que se relacionen con el espíritu de lo que estamos desarrollando. En proyectos de escala barrial, una buena opción son los municipios, juntas de vecino, sindicatos y organizaciones afines. También podemos acudir a personalidades de conocimiento público que tengan alguna simpatía o vínculo con nuestro barrio, así el mensaje adquirirá notoriedad pública y masiva.



Capítulo 4

Conclusiones y aprendizajes



4.1

Conclusiones y aprendizajes

El proceso de una intervención territorial como ésta, no llega a su fin cuando acaba el proyecto, sino que justamente uno de sus objetivos es que el proyecto haya sido lo suficientemente unificador y motivador para que se instale un modelo operativo que continúe con el proceso de revitalización y dinamización del territorio.

A pesar de esto, siempre llega el momento en que el equipo de intervención finaliza su parte en el proceso y debe emprender retirada, para que los nuevos liderazgos continúen con la estrategia.

Siempre con el espíritu de, a futuro, desarrollar mejores procesos de innovación territorial, antes de cerrar el proyecto es necesario mirar hacia atrás, evaluar el proceso y entender cuáles fueron los puntos fuertes y débiles, con el fin de mejorar las metodologías y estrategias utilizadas.

En el caso de Stgo_Lateral, al final del proceso realizamos un taller con todos los socios, donde, mediante un juicio crítico y propositivo, pudimos determinar en conjunto una serie de conclusiones y aprendizajes que serán expuestas a continuación. Con esto, buscamos que este proyecto sirva de caso de estudio para otros diseños de intervenciones de revitalización de barrios comerciales.

Hemos ordenado la información a partir de dos grandes categorías que, a su vez, se dividen en cinco temas.

a. Sobre la Planificación y la Intervención

1. La Contraparte.
2. Definición de usuarios o sujeto de intervención.
3. Importancia de la Comunicación.
4. Estrategias dinámicas o adaptables.
5. El Consorcio.

b. Sobre los Productos

1. Romper la Inercia.
2. Instalar el tema.
3. Diversidad y Continuidad de Agenda Lateral.
4. Valor de los productos.
5. Manual como proceso de registro/transferencia en paralelo.

a1. La Contraparte

Este tipo de proyectos, cuando nacen impulsados por programas gubernamentales, casi en su totalidad, trabajan con diversas contrapartes encargadas de llevar a cabo la correcta ejecución del proyecto e, idealmente, velar porque se sigan las distintas líneas estratégicas orientadas al mejoramiento urbano.

Un importante aprendizaje para quienes trabajamos en la realización del proyecto Stgo_Lateral guarda relación con el vínculo del equipo con la contraparte.

Si bien, desde una perspectiva administrativa y contable, se cumplieron mutuamente todos los compromisos, no estuvo totalmente consensuado el impacto de la intervención a nivel estratégico a mediano y largo plazo. Por ejemplo, no se ha indicado si el trabajo realizado será considerado como un insumo para el diseño de políticas públicas futuras en la región o si se condice con las líneas estratégicas actuales.

Así, podemos afirmar que es de especial importancia definir previamente, y en conjunto con la contraparte, todas las dimensiones, alcances, expectativas mutuas, hitos previos y posteriores que involucren la gobernanza de un proyecto de esta naturaleza.

a2. Definición de usuarios o sujeto de intervención

Si bien aparece en varios puntos de este manual, desde la perspectiva del valor del diseño centrado en el usuario, es fundamental tener claridad del o de los usuarios del proyecto, como sujetos de intervención o beneficiarios. En el caso de Stgo_Lateral, existía una complejidad al respecto, ya que existían diferentes usuarios que convivían en el ecosistema de trabajo: locatarios, arrendatarios, sub-arrendatarios, administradores y dueños. La estrategia inicial los consideró a todos como beneficiarios o sujetos de intervención, cosa que en la práctica resulta difícil de abordar, disminuyendo los alcances. Una estrategia efectiva podría ser definir usuarios en relación a su grado de involucramiento (usuarios primarios, secundarios, terciarios), o en relación a los productos del proyecto.

Esta misma indefinición de usuarios afecta directamente el diseño de las estrategias de intervención territorial, ya que cada usuario requiere su propia manera de relacionarse e interactuar. Así, es complejo definir una agenda común de reuniones y, por lo mismo, la definición de incentivos y compromisos varían. En el caso de Stgo_Lateral, la estrategia se concentró demasiado en los locatarios, que sin duda son actores importantísimos. El aprendizaje en terreno nos demostró que la capacidad de decisión de los administradores resulta mucho más ejecutiva y de alto impacto si es manejada desde criterios de co-creación, considerando y colocando sobre la mesa de todas maneras la mirada y expectativas de los locatarios y otros actores.

En ese sentido, una de las mayores carencias del proyecto fue no considerar en más instancias dentro de las estrategias de usuarios al cliente. El cliente es fundamental y sus expectativas y características definen aspectos relacionales y transaccionales del proceso.

Otro aprendizaje es sobre el acompañamiento a los usuarios o beneficiarios durante del proceso. Este tipo de proyectos a veces abarcan períodos extendidos. En el caso de Stgo_Lateral, hubo momentos donde se generaron lagunas de comunicación, principalmente motivada por la precariedad de la asociatividad por parte de los locatarios.

a3. Importancia de la Comunicación

Un punto esencial en proyectos que abarcan dimensiones de territorio y espacios públicos y gran diversidad de actores involucrados, es la comunicación, ya sea interna o/y externa. Es extremadamente relevante cómo contamos lo que vamos a hacer o lo que estamos haciendo, ya sea a nuestros socios o a los sujetos de intervención, o a la comunidad en general.

Existe abundante evidencia respecto al éxito de proyectos basados en estrategias comunicacionales fuertes e inteligentes. Nuestra experiencia corrobora la importancia de esto: fue evidente en algunos puntos del proyecto donde muy poca gente se enteraba de las acciones que se iban realizando y eso constituyó un perjuicio al proyecto.

En base a este aprendizaje, se sugiere asignar una persona o agencia a cargo de las comunicaciones, participando activamente de todas las etapas del proceso. No basta con los equipos de prensa de las instituciones involucradas, ya que tiene que existir una voz que centralice las comunicaciones y que cumpla el rol de voz oficial.

a4. Estrategias dinámicas o adaptables

La hoja de ruta define el camino que el proyecto va a recorrer, en términos de hitos. Ésta define la planificación estratégica, los objetivos, la misión y visión del proyec-

to. Si bien es fundamental tener una estrategia o planificación clara y concreta, muchas veces el desarrollo mismo del proyecto, al intervenir el territorio, conocer los actores y otros factores, hacen que sean necesarias instancias para re-pensar esa hoja de ruta o estrategia. En el caso de Stgo_Lateral faltaron esas instancias de revisión y rediseño de la propuesta original. Así, resaltamos la importancia de diseñar estrategias claras, pero que a la vez sean adaptables o reactivas a los distintos factores que van configurando el desarrollo del proyecto.

a5. El Consorcio

La configuración del Consorcio entendida como la articulación de actores a cargo del desarrollo operativo del proyecto, plantea distintas complejidades:

- Pertinencia de los socios. Es fundamental contar con socios que estén en el giro del proyecto, donde su aporte en el proceso y proyección de los resultados esté asegurada. En ese sentido, es mejor contar con un consorcio pequeño que tienda a la operatividad que contar con uno grande que pueda ser más representativo pero menos eficaz. Una opción puede ser establecer estrategias de socios mediante consorcios orientados a lo operativo y otro de socios mediante alianzas, orientado a aspectos simbólicos, estratégicos o comunicacionales.
- Al plantear un consorcio, es fundamental comprometer a las instituciones participantes desde su plana mayor hasta los profesionales técnicos o ejecutivos. Si bien los tomadores de decisiones presentan normalmente problemas para agendar y participar realmente, es importante definir de antemano una agenda real y factible para ellos, dado el impacto que tiene su involucramiento no solo para el proyecto en sí, sino que para la motivación y fidelidad del resto de actores de su institución.
- Es normal en proyectos de innovación territorial que las capacidades necesarias para llevar a cabo el proyecto no estén instaladas en los equipos ejecutores, por lo que es fundamental identificar cuáles son esas brechas e incorporar a la planificación inicial el traspaso de capacidades y creación de competencias al interior de los equipos. Esto ayudará a la fluidez del proceso, y contribuirá además a fortalecer la transferencia de aprendizajes para proyectos futuros.

En este mismo punto, vale la pena mencionar la importancia de que los equipos que componen el consorcio, ya sea desde instancias estratégicas a otras más operativas y administrativas, mantengan la continuidad a lo largo del proceso. Entendiendo que la inestabilidad de los equipos es un factor real dentro de ciertas instituciones públicas, se busca prever esta situación e incorporarla dentro de la planificación inicial, en particular en relación al proceso y a los insumos de transferencia que se van a crear. Es muy importante velar para que los procesos queden en los equipos y no en las personas.

- Dentro del proceso de investigación, es muy posible que se detecte la necesidad de realizar estudios de base para complementar los ya existentes. En el caso de Stgo_Lateral, se realizaron una serie de estudios relacionados con el levantamiento de las condiciones actuales de las galerías en términos de cuantificación de peatones, condiciones higrotérmicas de la infraestructura (percepción de temperatura, luminosidad), investigación de usuarios, entre otros. Estos estudios, exceptuando un par de instancias, no fueron socializados ni incorporados por parte del equipo y los actores del consorcio, ni menos traspasados a la comunidad que se estaba interviniendo. Es por eso, y dado que son un insumo de gran importancia, que se sugiere diseñar una estrategia de estudios de base y complementarios que incorpore cómo serán comunicados interna y externamente.

b1. Romper la Inercia

El término romper la inercia refiere a remecer internamente el territorio con el fin de que se generen cambios que permitan a las comunidades internas y externas dar cuenta de una voluntad de cambiar, generando así una actitud proactiva que les fortalezca.

Al interior de las galerías

En el caso de Stgo_Lateral, había una realidad recurrente en barrios comerciales: muchos de los actores no se conocían entre ellos. Mediante este proyecto se comenzaron a establecer relaciones para entender las expectativas, necesidades y voluntades de cada una de las partes. Gracias a esto, **se construyeron confianzas** y se avanzó en la **construcción de nuevos canales de comunicación** entre ellos. Este punto puede parecer intrascendente o esperable de un proyecto de este tipo, pero es tremendamente importante ya que establecer comunicaciones donde antes no había y dejar sentada las bases para que esto fluya a futuro es indispensable para un Modelo de Gestión Asociativo. Entonces, aunque parezca obvio, lo primero es conocerse y empatizar con el otro para, entonces, avanzar hacia cualquier tipo de cambio y gestión conjunta.

Al exterior de las galerías

En el ámbito académico se rescataron estudios y debates que estaban algo olvidados. Estos fueron insumos de mucho valor. Se retomó la discusión acerca de cómo revitalizarlas y cómo éstas constituían un elemento auténtico y diferenciador del centro de Santiago. También se realizaron una serie de acciones (enmarcadas dentro de la Agenda Lateral) que facilitaron “romper la inercia”. Se desarrollaron tres seminarios con la participación de las autoridades más importante en la materia, además de las intervenciones urbanas para el Día del Patrimonio, el evento para el Día de la Madre y un concurso ciudadano de afiches y fotografías para “vestir” el Portal Fernández Concha con el imaginario de las galerías. Todas estas acciones,

permitieron que los actores se tuvieran que organizar para gestionar algo conjunto (**construcción de confianzas**) y, a la vez, se instalara el valor de las galerías en la agenda pública y en diversos medios de comunicación.

La experiencia de Stgo_Lateral en este punto nos confirmó algo que todos saben a la hora de diseñar una intervención de rescate territorial: si el territorio no sale de su zona de confort, no se puede generar ningún cambio. En este sentido, nuestro aprendizaje es que, a pesar de las complejidades que vivimos en el proceso y que no todos los objetivos se cumplieron a cabalidad, el romper la inercia generó un avance significativo en la asociatividad buscada.

b2. Instalar el tema

Esto está muy relacionado al punto anterior, pero aquí queremos hacer hincapié en los efectos mediáticos que debería generar un proyecto de esta envergadura. Es muy importante desde el momento en que se diseña la planificación y estrategia de intervención, tener claro el mensaje que se quiere instalar y en qué plataformas o espacios de conversación se quiere estar presentes. Siempre en línea con los usuarios-beneficiarios del territorio. Para esto es necesario reconocer los distintos públicos a los que se quiere llegar y, así, generar contenido que sea de interés para cada uno.

Este punto fue clave en nuestra experiencia. Una vez finalizado el proceso, concluimos que es un elemento clave para “hacer ruido” en la agenda pública y atraer tanto a los distintos actores involucrados, como “dar qué hablar” sobre el territorio en otras plataformas. En el caso de Stgo_Lateral, éste fue uno de los logros más significativos. El tema de las galerías, su valor como eje articulador de los recorridos peatonales del centro, su valor patrimonial, atributos de comercio singular y especializado, entre otros, fueron temáticas que generaron contenido en distintas plataformas.

b3. Diversidad y Continuidad de Agenda Lateral

Este producto, como ya lo pudieron ver en el Capítulo 3, consistió en la generación de contenidos para una serie de intervenciones urbanas que instalaran a las galerías en la agenda pública. Fueron experiencias variadas, como un recorrido y museo abierto para el día del patrimonio, eventos promocionales para el día de la madre y un concurso ciudadano de afiches y fotografías para exhibirse en marcos de gran formato ubicados en una de las fachadas de la Plaza de Armas.

Estas acciones contaron con el patrocinio de importantes aliados estratégicos como Plataforma Urbana, Santiago Adicto, la Ilustre Municipalidad de Santiago, Sernatur, entre otros. Esto nos permitió tener una amplia difusión y posicionamiento de las actividades, generando un gran alcance e impacto.

Otro punto importante, fue la activa cobertura en la prensa de estos eventos: aparecieron en diarios y revistas impresos y en línea, además de canales de televisión

y radio. Todo esto en su conjunto, permitió uno de los objetivos principales del proyecto: instalar a las galerías en la agenda mediática y que se volviera a hablar de ellas como un territorio vivo, vigente y singular.

Aún cuando estas acciones fueron ampliamente reconocidas y valoradas, recomendamos que se realicen más acciones y tengan una periodicidad definida, de manera que el tema esté permanentemente presente en los medios y construyendo confianzas entre los actores. En Stgo_Lateral, realizamos 3 grandes activaciones, pero mirando hacia atrás sería recomendable generar una agenda consensuada entre distintos actores y que contemple al menos 5 eventos importantes durante el año o un evento bimensual.

b4. Valor de los productos

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, para generar confianzas y consolidar alianzas, es clave realizar obras de confianza que le demuestren a los distintos actores que es posible lograr cosas en conjunto. Así ellos pueden visualizar el valor concreto de realizar estas acciones colectivas.

En el caso de Stgo_Lateral, desde un principio se comprometió la realización de una serie de productos, y, avanzando en los procesos participativos y talleres de co-creación, se fueron definiendo qué productos eran los más pertinentes. La explicación detallada de estos productos ha sido presentada en el Capítulo 3. Nos interesa recalcar que el desarrollo y la calidad de los prototipos de productos fue reconocida por todos los actores. Así, se hace evidente que lo relevante para un proceso de estas características es contar con productos visibles y concretos que manifiesten el espíritu de revitalizar e “iluminar” territorios de comercio singular, instalándolos como espacios singulares.

b5. Sistematización /Manual del proceso necesita ser constante

Es muy importante que en la configuración inicial del equipo de trabajo se asigne algún responsable de sistematizar el proceso completo. Alguien que participe de gran parte de las actividades y que sea parte del equipo nuclear de la intervención. Así, esta persona podrá estar en conocimiento de lo que está pasando y llevar un registro completo de los pasos, logros, pendientes y quienes estuvieron involucrados, entre tantos aspectos importantes de registrar.

Si esto no se incorpora como una tarea desde un principio, es muy difícil producir un manual o sistematización del trabajo al final del proceso ya que es demasiada la información y no puede hacerse un registro fidedigno de un momento a otro. Se corre el riesgo de que procesos y elementos importantes sean olvidados y no considerados. Recomendamos evitar que personas que tienen solo conocimiento parcial de lo vivido estén a cargo de narrar un proceso que no domina del todo.

Lámina de Conclusiones del Proceso

Proceso Stgo_Lateral

Planificación y Gestión

Crear un consorcio más pequeño.

Que haya un encargado de comunicaciones todo el proceso.

Que exista un comité Asesor (Sercotec u otros).

Crear una estrategia de comunicación interna.

Definir agenda mínima y/o feedback de los socios.

Distribuir estudios a lo largo del proceso.

Asignación de roles y mayor coordinación y colaboración entre los actores.

Estrategia de abordaje territorial por niveles.

Incorporar a los clientes de las galerías.

Generar una estrategia de definición de usuarios de las galerías.

Socialización de contenidos.

Bajar a todos los actores los resultados durante el proceso.

Acciones en Terreno

Sacar las galerías a la calle (en vez de concentrar las acciones al interior).

Que la complejidad interna de las galerías no consuma la visión integral.

Comunicaciones en dos niveles y canales (afuera y adentro).

¿Desde dónde se convoca? (Estrategia de convocatorias)

Que los locatarios y administradores tengan internalizados los resultados de los estudios.

Estudios de exploración. (Consultor en conjunto con la comunidad)

Abrir las galerías al exterior.

Incorporar a las personas en el proceso de los estudios.

Quien convoque sea siempre el mismo.

Que se apropien de los resultados.

Productos

Mayor cantidad de productos intermedios.

Productos más tangibles.

Distribuir productos a lo largo del proceso.

Referencias Bibliográficas

- Coleman, James.** "Social Capital in the creation of Human Capital". *American Journal of Sociology*, volumen 94, (1988): 95-120.
- DeCarli, Georgina.** 2006. *Un Museo Sostenible: Museo y comunidad en la preservación activa de su patrimonio*. Costa Rica: Oficina de la UNESCO para América Latina.
- Fundación ILAM.** *Los diversos patrimonios*. <http://www.ilam.org/index.php/es/programas/ilam-patrimonio/los-diversos-patrimonios>
- Helsinki Design Lab.** , *What is strategic design?* The Finnish Innovation Fund Sitra. <http://www.helsinki.design-lab.org/pages/what-is-strategic-design>.
- Mumford, Lewis.** 1961. *La Ciudad en la Historia: Sus Orígenes, Transformaciones y Perspectivas*. Nueva York: Harcourt, Brace & World.
- OMT.** Ver Organización Mundial del Turismo. Organización Mundial del Turismo. *Las llegadas de turistas internacionales suben en 2015 un 4% hasta el récord de 1.200 millones*. <http://media.unwto.org/es/press-release/2016-01-18/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suben-en-2015-un-4-hasta-el-record>.
- Putnam, Robert.** "The prosperous community. Social capital and public life". *The american prospect*, volumen 4 (1993): 35-42
- Rosales, Ramón.** Ver *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES* http://www.geocities.ws/webhugo2001/Electiva_2/Foro/local12.htm
- Vilàdas, Xènia.** 2010. *El Diseño a su Servicio: Como mejorar una idea de negocios con la ayuda de un diseñador*. Barcelona: Index Book.
- Villari, Beatrice.** 2012. *Design per il territorio. Un approccio community centred*. Milan: Franco Angelini.





L'ORÉAL
PARIS

REVITALIFT
LASER X3

REVITALIFT
LASER X3
NOCHE

3% PRO-XYLANE
ÁCIDO HIALURÓNICO

ANTI-
QUE
SESIÓ

FIC
stgo_lateral

Proyecto FIC financiado por:



Proyecto desarrollado por el consorcio:



Diseño estratégico del proyecto:

RAC
TMO